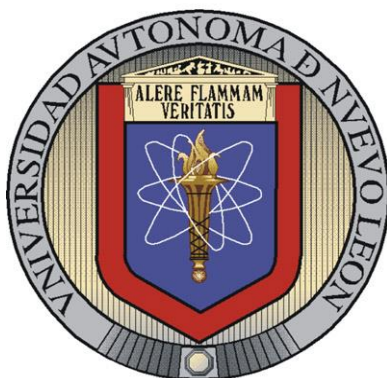


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado



Factores que inciden en el desarrollo de directivos de Organizaciones Hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora.

Tesis Doctoral presentada por:
Lizeth Alejandra González Martínez

Para obtener el grado académico de Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración

Monterrey, México

17 de julio de 2018.

**Factores que inciden en el desarrollo de directivos de Organizaciones Hortícolas del Valle del
Yaqui y Mayo en el sur de Sonora.**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Joel Mendoza Gómez

Presidente

Dr. Juan Rositas Martínez

Secretario

Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Vocal 1

Dra. Adriana Segovia Romo

Vocal 2

Dr. José Barragán Codina

Vocal 3

17 de julio de 2018

Declaración de autenticidad

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: **Lizeth Alejandra González Martínez**

Firma: _____

Fecha: 17 de julio de 2018.

Dedicatoria

A mis padres por ser los más grandes maestros en mi vida.

A mis amados hijos Alejandra, Edgar Javier e Irma Irene mi fuente de motivación, gracias por los sacrificios que hicieron para ayudarme a culminar exitosamente este gran proyecto de vida.

A mi esposo, por tu apoyo, amor y comprensión.

A mis seres queridos que ya no están físicamente a mi lado, pero que siempre estarán en mi corazón.

A Dios, por bendecirme de tantas maneras con su amor infinito.

Agradecimientos

Al Dr. Joel Mendoza Gómez gracias por su paciencia, por orientarme con su experiencia y conocimientos a lo largo de este gran proyecto.

Al Dr. Juan Rositas Martínez y al Dr. Pablo Guerra Rodríguez, por el apoyo intelectual que me brindaron para lograr exitosamente mi investigación doctoral. A la Dra. Adriana Segovia Romo y al Dr. José Barragán Godina por aceptar formar parte de mi comité. A la Dra. Mónica Blanco Jiménez por sus consejos y por alentarme en todo momento a culminar este viaje y a cada uno de los maestros a lo largo del doctorado.

A mis queridos compañeros de este maravilloso viaje, Patricia Guadalupe Clark Coronado, Georgina Parra Irineo, Daniel Paredes Zempual, Petra Aydeé Villegas Yáñez, María Guadalupe Durazo Bringas y Luis Erique Ibarra Morales, por sus consejos, por compartir tantas experiencias, por su paciencia y apoyo a lo largo de este maravilloso camino.

A mis padres: Por enseñarme con hechos que los sueños se pueden lograr, por el gran amor y apoyo incondicional.

A mi esposo: Los tiempos de Dios son perfectos, el hecho de haber coincidido en la vida y formar la gran familia que tenemos no es casualidad, gracias por las batallas ganadas y perdidas ya que nos han fortalecido.

A mis hijos: Gracias por ser el motor de mi existencia mis amores. Alejandra gracias por tu madurez y tu gran corazón hija, mi pequeño Edgar Javier por tu inmenso amor que me llena de felicidad, Irma Irene por ser un eslabón más de nuestra familia. Los amo.

A mis hermanas: Gracias hermanas por su apoyo, por su amor, por todo lo que he aprendido de ustedes. Las adoro Frida Roxana, Paola Gabriela y Hériden (†).

Abreviaturas y términos técnicos

Abreviatura	Significado
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática
MIPyME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
PIB	Producto Interno Bruto
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
RAE	Real Academia Española
SE	Secretaría de Economía
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicana

Tabla de contenido

Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Abreviaturas y términos técnicos	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema.	3
1.1 Contexto del fenómeno a estudiar.....	3
1.1.1 Actividades económicas en Sonora.	5
1.1.2 Importancia del sector agrícola en México y en Sonora.	5
1.2 Antecedentes teóricos del fenómeno.	9
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	11
1.4 Factores que influyen en el fenómeno.....	17
1.5 Unidad de análisis.....	21
1.6 Pregunta de investigación.	21
1.7 Objetivo de la investigación.....	21
1.7.1 Objetivos metodológicos de la investigación.....	22
1.7.2 Objetivos específicos de la investigación.	22
1.8 Brechas y deficiencias teóricas.	22
1.9 Justificación práctica.	23
Capítulo 2. Marco teórico.....	25
2.1 Antecedentes teóricos generales del tema.....	25
2.2 Variable dependiente Desarrollo directivo.	26
2.3 Variable independiente Motivación por metas.....	29
2.4 Variable independiente Competencias Directivas.....	36
2.5 Variable independiente Innovación de procesos.	43
2.6 Variable independiente Diversidad.....	48
2.7 Modelo gráfico propuesto.	52
2.8 Hipótesis.	53
2.8.1 Hipótesis general de la investigación.	53
2.8.2 Hipótesis operativas de la investigación.	53
2.8.3 Relación causa y efecto.....	53
Capítulo 3. Método del estudio.....	56
3.1 Tipo y diseño de estudio.....	56
3.2 Universo del estudio, población y muestreo.....	57
3.3 Operacionalización de las variables.....	60
3.4 Elaboración de instrumentos de medición.	63
3.4.1 Validez de contenido del instrumento de medición.....	64
3.5 Descripción del trabajo de campo.....	65
3.6 Captura y manual de codificación.	66
3.7 Validez y Confiabilidad.....	67
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	69
4.1 Análisis demográfico.	69

4.2 Análisis estadístico.....	71
4.2.1 Regresión lineal múltiple.....	75
4.2.2 Análisis de varianza.....	77
4.3 Comprobación de la Hipótesis.....	79
Capítulo 5. Conclusiones.....	81
5.1 Conclusiones de la investigación.	81
5.2 Conclusiones en cuanto a la descripción del problema, pregunta de investigación y objetivos.....	82
5.3 Conclusiones en cuanto a la hipótesis de la investigación.....	84
5.4 Limitaciones.	87
5.5 Investigación futura.....	88
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS.....	97
Anexo 1.....	98
Anexo 2.....	102
Anexo 3.....	104

Índice de tablas

Tabla 1. Principales productos agrícolas exportados.....	7
Tabla 2. Proceso de Desarrollo directivo.....	12
Tabla 3. Cualidades importantes en los directivos del siglo XXI.....	13
Tabla 4. Habilidades de los directivos eficaces.....	15
Tabla 5. Aspectos que integran las competencias directivas.....	41
Tabla 6. Cuadro de operacionalización de las variables.....	60
Tabla 7. Alfa de Cronbach de las Variables Independientes.....	62
Tabla 8. Alfa de Cronbach de la Variable Dependiente.....	62
Tabla 9. Fiabilidad y validez del constructo.....	73
Tabla 10. Cargas cruzadas.....	73
Tabla 11. Resumen del modelo.....	75
Tabla 12. Coeficientes.....	76
Tabla 13. Resumen de ANOVA del modelo de regresión.....	77
Tabla 14. Tabla de correlaciones entre variables.....	78
Tabla 15. Resumen de conclusiones de las hipótesis.....	79
Tabla 16. Correlaciones de comprobación de hipótesis.....	85

Índice de figuras

Figura 1. Distribución del PIB en Sonora.....	5
Figura 2. Proceso del desarrollo directivo.....	13
Figura 3. Mapa conceptual del planteamiento del problema.....	17
Figura 4. Mapa de Sonora.....	21
Figura 5. Ciclo motivacional con frustración o compensación.....	31
Figura 6. Ciclo de satisfacción de necesidades.....	33
Figura 7. Esquema de competencias directivas en escenarios globales.....	39
Figura 8. Modelo gráfico de la investigación.....	52
Figura 9. Tamaño de la muestra.....	59
Figura 10. Antigüedad de los directivos en la empresa.....	70
Figura 11. Género de los directivos.....	70
Figura 12. Escolaridad de los directivos.....	71
Figura 13. Edad de los directivos.....	71
Figura 14. Modelo de Fiabilidad Compuesta.....	72
Figura 15. Modelo Alfa de Cronbach.....	73

Resumen

En el análisis de la relación del desarrollo directivo, se encontró que actualmente está modificando acciones que tradicionalmente se realizaban, implementando estrategias para crear valor en la organización que ayuden a fomentar el desarrollo del capital humano, además de contar con una visión de los cambios constantes en el desempeño empresarial (Cardona, 1999; Espedal, 2005). Por lo que el propósito de la presente investigación es encontrar e identificar las variables que ayuden a potenciar el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui-Mayo en el sur de Sonora, México. En el desarrollo de la metodología se aplicaron 65 cuestionarios con 32 ítems para tratar de explicar las variables identificadas en la literatura, utilizando 5 posibles respuestas según escala de Likert. Se calculó la confiabilidad a través del coeficiente de alfa de Cronbach. Así mismo, se presenta información encontrada en diferentes artículos, concluyendo la investigación con un modelo donde muestra las variables que se relacionan de manera positiva como las competencias directivas y la diversidad, discutiendo además los resultados obtenidos, enfatizando las contribuciones teóricas y aportación futura de la investigación.

Palabras clave:

Desarrollo directivo, motivación por metas, competencias directivas, innovación de procesos, diversidad.

Abstract

The analysis of the relationship of managerial development, it was found that it is currently modifying actions that were traditionally carried out, implementing strategies to create value in the organization that help promote the development of human capital, as well as having a vision of constant changes in business performance (Cardona, 1999, Espedal, 2005). Therefore, the purpose of the present investigation is to find and identify the variables that help to boost the managerial development in the horticultural organizations of the Yaqui-Mayo valley in southern Sonora, Mexico. In the development of the methodology, 65 questionnaires with 32 items were applied to try to explain the variables identified in the literature, using 5 possible responses according to the Likert scale. Reliability was calculated through Cronbach's alpha coefficient. Likewise, information found in different articles is presented, concluding the research with a model where it shows the variables that are positively related as managerial competences and diversity, also discussing the results obtained, emphasizing the theoretical contributions and future contribution of the investigation.

Keywords:

Management development, motivation for goals, management skills, process innovation, diversity.

Introducción

En la operación de la agricultura en México se genera día a día una transformación que tiene que ver con la cultura de innovación, modernización y uso sustentable de los recursos, básicamente el suelo y el agua, a partir de la tecnificación, la asociación productiva y la integración de cadenas de valor, el uso de semillas mejoradas, la selección y reconversión de cultivos, la sanidad e inocuidad como fundamento de la competitividad (Cuarto Informe de Labores 2015-2016 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2017)

A partir de esta premisa, se presenta el desarrollo del trabajo de investigación que se ha llevado a cabo para analizar el desarrollo directivo de organizaciones hortícolas en Sonora.

En el primer capítulo se muestra el planteamiento del problema, donde se describen los antecedentes, el contexto del fenómeno a estudiar, el objetivo general que es, determinar si los factores como la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la aceptación a la diversidad, están relacionados de manera positiva al desarrollo directivo en dichas empresas donde se realizarán entrevistas y encuestas para el análisis de las mismas, además se presenta la importancia y la justificación del estudio.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico, que en base a la revisión de literatura que se ha realizado hasta hoy, se muestran los antecedentes teóricos generales del tema, así como las definiciones de las variables dependientes e independientes, además se plantea la propuesta del modelo gráfico del estudio y las hipótesis.

En el tercer capítulo se desarrolla el método, donde se especifica el tipo de estudio que se llevará a cabo, especificando el contexto para determinar la población, además del muestreo de la investigación. Se definen las variables para su operacionalización, esto conlleva a la elaboración y validación de instrumentos de mediciones que posteriormente se desarrollarán.

Finalizando con la descripción de los datos para la codificación de la información y confiabilidad mediante el análisis estadístico.

En el cuarto capítulo se realizó el análisis de resultados que se obtuvieron por medio del procesamiento de datos en el software SPSS, versión 21, información recopilada de mediante el instrumento aplicado a los directivos de organizaciones hortícolas. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones de forma detallada derivadas del análisis de los fundamentos teóricos presentados, además de los resultados estadísticos obtenidos en la investigación cuantitativa de las organizaciones hortícolas en el Sur de Sonora.

Por último, con la investigación realizada se pretende informar a los dueños de estas organizaciones las variables que inciden en el desarrollo directivo, ya que podría generar un desempeño eficiente y eficaz en la administración de las mismas, además, se busca contribuir al conocimiento de empresarios, lectores de revistas científicas y al desarrollo de futuras líneas de investigación.

Capítulo 1. Planteamiento del problema.

En el presente capítulo se describen los antecedentes y el contexto la investigación, desarrollando los temas de desempeño laboral, la importancia del sector agrícola a nivel internacional, nacional y en especial en el Sur de Sonora, tomando en cuenta al subsector hortícola como un detonante económico para la región. Con respecto a la variable dependiente llamada desarrollo directivo se presenta la definición para el estudio.

Whetten (1989) expone la importancia de una real contribución teórica, integrada por factores que pueden ser variables, constructos y conceptos que deben ser considerados como parte de la explicación de los fenómenos sociales o individuales de interés. Es importante que los teóricos sean sensibles al contexto, el quién, dónde y cuándo de una teoría, esto a través de pruebas subsiguientes de la declaración inicial ¿qué, cómo y por qué?, aportando resultados de una investigación en forma práctica y simple de comunicar, incluyendo en todo momento los elementos necesarios para el desarrollo de una teoría.

En lo relativo a las variables independientes que se analizan en este estudio, serán la motivación por metas, competencias directivas, innovación de procesos y aceptación a la diversidad. En este capítulo además se integran los temas unidad de análisis de propósito del estudio, unidad de análisis, pregunta de investigación, así como los objetivos de la misma, las brechas, deficiencias teóricas, justificación y por último la viabilidad del estudio.

1.1 Contexto del fenómeno a estudiar.

El Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SAGARPA, 2010), menciona que las PyMEs constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. En la Unión Europea y en los Estados Unidos representan 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo.

En México las PyMEs representan 99.8% de las empresas y 72.3% de las fuentes de empleo, éstas representan un alto porcentaje en comparación con los países que participan en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2013).

ProMéxico (2014), señala que las PyMEs conforman un eslabón que se requiere para el crecimiento en México, sin embargo, este fenómeno de desarrollo no excluye al resto de las economías, sin dejar de tomar en consideración el PIB y el sostenimiento del empleo; ya que estos elementos son de vital importancia para una económica sana (Edinburgh Group, 2012).

Una de las problemáticas más importantes de las PyMEs que se señalan en la literatura es la permanencia y sus factores de éxito que podrían estar asociadas directamente a las personas que las dirigen. Sandoval, Acosta, y Morejón (2014) señalan que los líderes de las empresas se deben caracterizar por ser grandes profesionales no solo con experiencia, sino además deben poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos, es decir, que cuenten con capacidad directiva que tengan una visión integral para el desarrollo y permanencia de las empresas.

Por lo que es necesario cambiar la forma de llevar a cabo la administración en las organizaciones con un desarrollo directivo más activo. Ya que en la era actual del conocimiento, los responsables de la dirección de organizaciones deben actuar además de tener la experiencia de los responsables de la toma de decisiones como una alternativa, se requiere hacer partícipe las actitudes y aptitudes que los presentes entornos económicos demandan (Baldwin, Danielson y Wiggenhorn, 1997).

De tal manera que quienes realizan las tareas directivas enfrentan diferentes retos, entre ellos: desarrollar al capital humano, integrar en su visión la permanencia en el mercado y tener una productividad favorable. Lo que permitirá empresas más innovadoras, flexibles y socialmente responsables mediante el cúmulo de conocimientos que han desarrollado por medio de sus estudios académicos o de formación, así como laboral y organizacional, pudiendo con esto, realizar futuros análisis económicos para la gestión de capital humano (Wilson y Thompson, 1998).

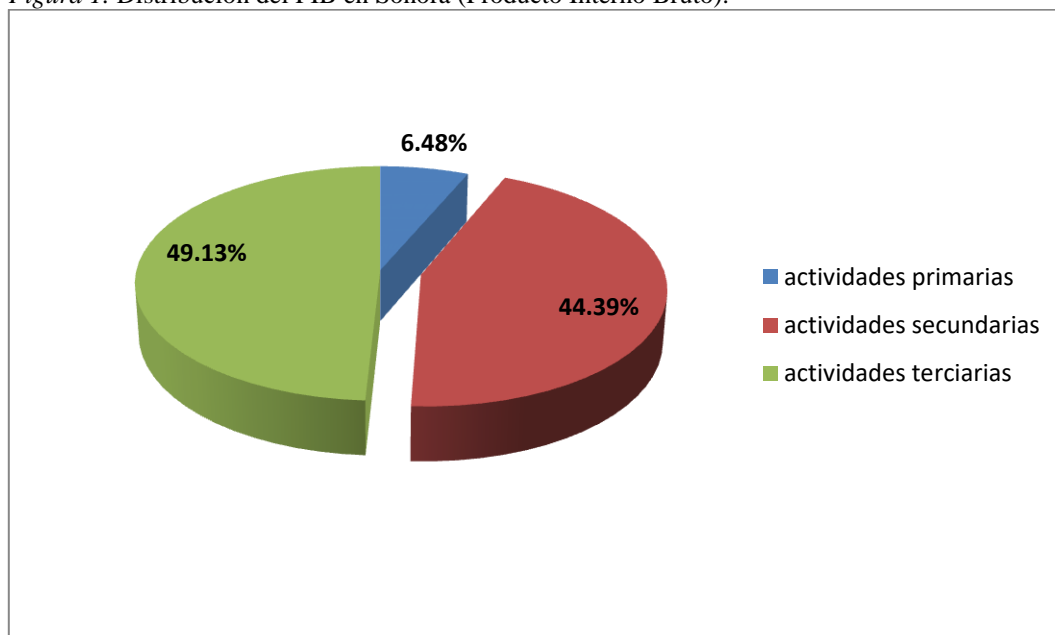
1.1.1 Actividades económicas en Sonora.

De acuerdo con datos de INEGI (2013), el estado de Sonora, México cuenta con una superficie continental de 179,502.89 Km², con 72 municipios y una población total de 2,850,330 habitantes según la Encuesta Intercensal 2015 (Secretaría de Economía, 2015).

Según el Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2017, en Sonora al 15 de marzo de 2015 señala una población de 2,850,330 habitantes el 2.4% del total del país, el 60.1% de la población en edad de trabajar, el 10.9% de las personas ocupadas laboran en sector primario, a su vez éstos se dividen en los sectores agrícola, pecuario y pesquero, lo cuales representan el 74.3%, 24.0% y el 1.7% respectivamente.

La entidad aporta 395,445 millones de pesos al PIB Nacional, representa el 2.9%, con respecto al PIB del sector primario, Sonora aporta 25,595 millones de pesos, tiene una aportación al PIB total de la entidad del 6.5% y el 6.3% al PIB Nacional (Hidrografía Agroalimentaria, 2015).

Figura 1. Distribución del PIB en Sonora (Producto Interno Bruto).



Fuente: Elaboración propia, datos generados por INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geográfica, 2015).

1.1.2 Importancia del sector agrícola en México y en Sonora.

Desde el inicio del TLCAN se han logrado beneficios para México, ya que es el principal exportador de frutas y hortalizas frescas del mercado estadounidense debido a la que

los costos de transporte se ven disminuidos por la cercanía geográfica; además el clima del país es propicio para la producción de las frutas y hortalizas al reducir los costos de producción, sobre todo la que se produce en invernaderos con ambientes controlados.

El país contribuye con casi el 70 por ciento de las importaciones de EE.UU. En el caso de las frutas frescas, más del 30 por ciento de las importaciones estadounidenses provienen de México. En términos de importancia comercial para ambos países destacan productos hortofrutícolas como: aguacate, berries, brócoli, cebolla, espárrago, fresa, lechuga, melón, pepino, pimientos y tomate rojo. Estos 11 productos contribuyen, en conjunto, aproximadamente con 20 por ciento del valor de las exportaciones agroalimentarias de México FIRA (2018).

De manera específica en esta investigación el problema se enmarca dentro del sector agrícola ya que es uno de los sectores con mayor productividad en México, ya que representa el medio por el cual se provee de alimento a la población en general. Pero sobre todo porque el Estado de Sonora se encuentra dentro de los principales estados de la República mexicana que tiene una sobresaliente superficie sembrada, cosechada y producida durante el 2013, según datos del INEGI, 2013, descrito en el Censo Agrícola, Ganadero y Forestal de ese mismo año.

En el contexto del sector agrícola un subsector de gran relevancia es la horticultura, en el noroeste del país, la actividad hortícola constituye uno de los sectores más importantes, debido a la alta generación de empleos, a la cercanía de las vías de comunicación internacional y al potencial climático con el que cuenta (Peñuelas, Valdez y Sánchez, *s/f* Siller (1999), sostiene que estas organizaciones compiten con la creciente urbanización, la constante preocupación ecológica hacia una mayor protección de los recursos naturales, medidas más drásticas en las regulaciones gubernamentales y una competencia internacional más extensa.

En el estado de Sonora, el sector agrícola sobresale la producción de grano y oleaginosas, como trigo, maíz, frijol, arroz, sorgo, soya, ajonjolí y cártamo con una superficie sembrada de 8,901.6 y 342.0 miles de hectáreas respectivamente (SAGARPA, 2017). Sin

embargo, la horticultura juega un papel importante dentro de la agricultura del país y de la región, cultivos como el jitomate, chile verde entre otros representan una superficie de 145.4 miles de hectáreas (SAGARPA, 2017).

En relación a la manera de dirigir este tipo de empresas, varios autores señalan que los directivos de organizaciones agrícolas están adaptando su desempeño directivo con los nuevos cambios tanto en la forma de producir: mediante la diversificación de la agricultura, adaptándose a los ciclos de cultivo y buscando otros tipos de terrenos, motivo por el cual la cultura de trabajo emprendedora entre los productores, enfocándose en la forma de dirigir a sus empresas de manera eficiente para hacer frente a la competencia global.

La balanza de bienes agrícolas en el primer mes de 2018 el superávit fue de 692 MDD, este saldo es resultado de exportaciones de 91.9% mayores a las importaciones. En el mes de enero del presente año, las exportaciones crecieron en un 24.6% respecto del mismo mes de 2017. Los siguientes cultivos que se muestran en la Tabla 1, son los que cuentan con una mayor venta en el extranjero y que contribuyen al saldo positivo.

Tabla 1.
Principales productos agrícolas exportados (millones de dólares)

Nombre del producto	Millones de dólares
Aguacate	321
Jitomate	234
Pimiento	149
Fresas	89
Almendras, nueces y pistaches	61
Pepino	58
Frambuesas	47
Coles	42
Maíz	26
Melón, sandía y papaya	24
Cebolla	22
Trigo	21
Café sin tostar	21
Algodón	17
Plátano	14

Fuente: Elaboración propia. SIAP con datos de Banco de México (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2018).

Hoy en día, la administración se presenta como un área de conocimiento humano con desafíos constantes, gracias a ella la supervivencia y el éxito de las organizaciones es posible, ya que generan las condiciones necesarias que les permiten existir y crecer.

En función de los aspectos particulares de cada organización, el administrador diseña estrategias, les da seguimiento a los objetivos establecidos, diagnostica y controla situaciones, con ello, lograr obtener el éxito o fracaso dentro de la empresa (Chiavenato y Sacristán, 2014).

Actualmente en el Valle del Yaqui existen tres tipos de organización por niveles de importancia, según Camiro, A., Cruz A., y Pérez, G. (1996) el primer nivel, son Sociedades de Producción Rural, en las que se agrupan ejidos colectivos; el segundo nivel, agrupan a las primeras para facilitar servicios de crédito, seguro, comercialización y adquisición de insumos.

Las integran uniones de ejidos, asociaciones rurales de interés colectivo, sociedades de producción rural, uniones de crédito, fondos de aseguramiento, comités de comercialización y asociaciones de productores de hortalizas. Las organizaciones de tercer nivel son de representación regional y gestión de demandas como la Alianza Campesina del Noroeste, Asociación de Organismos Agrícolas del Sur de Sonora, etc. Se puede deducir que existe la necesidad que las instituciones y las organizaciones estén en constante desarrollo, innovando procesos y reestructurándose a favor de las exigencias sociales, ambientales y legales aplicables dentro y fuera del país.

En el marco de la historia de los cultivos agrícolas, se propuso la diversificación con hortalizas, abriendo mercado desde antes de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), exportando en Sonora en 1989, de 49 hasta 100 especies hortícolas con un volumen total de 212 mil toneladas; el 16% del total nacional, desde entonces, éste sector ha tomado relevancia dentro de la agricultura estatal y regional, ya que la producción se comercializa en el extranjero (Almanza, 2008).

Por lo que se menciona en los párrafos anteriores, se plasma la importancia que ha tenido éste tipo de sector dentro de la economía del estado desde el inicio del TLC, hasta en

estos tiempos, por ejemplo, en el 2015, los productos alcanzaron un volumen de un millón 820 mil 437 toneladas y las ganancias obtenidas fueron de un millón 868 mil 539 dólares, mientras que en este 2016 van un millón 218 mil 200 toneladas producidas con un valor de un millón 505 mil 573 dólares, lo que significa que de seguir con la misma tendencia, a finales de año la cantidad exportada y el capital obtenido será mayor que el año pasado (SAGARPA, 2017).

Actualmente Sonora ocupa el lugar 12 en todo el país en exportación de productos agropecuarios, todos los alimentos básicos son producidos en la entidad y en los últimos años el sector se ha expandido, ahora no sólo representa un factor importante en las divisas, sino que también se han logrado fortalecer las fuentes de empleo, contribuyendo al crecimiento económico del estado (SIAP, 2018).

Cabe mencionar que las empresas agrícolas son de gran importancia económica y social en el estado de Sonora, el sector primario representa solo el 2.9% del PIB nacional sin embargo, representa una fuente de empleo relevante en la región y por su naturaleza tiene una influencia fuerte en la sociedad de Sonora, en específico en el Valle del Yaqui y Mayo, de ahí la importancia en establecer este tipo de Pequeñas y Medianas Empresas con directivos eficientes.

1.2 Antecedentes teóricos del fenómeno.

El entorno actual empresarial está marcado por la globalización, la competencia crece día a día, existen cambios acelerados y constantes tomando en cuenta la responsabilidad social y ecológica, además de la crisis económica y de recursos a nivel internacional, demandan el desarrollo de técnicas de dirección para administrar eficiente y eficazmente los procesos que les aporte un valor agregado para alcanzar la competitividad (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., 2010).

Incluso Toro en 2002, establece que el desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado, incluyendo conductas que se orientan al cumplimiento de las funciones del cargo y al desarrollo de procesos, así

como las actividades que generan un valor agregado a la organización, obedeciendo a las normas y principios establecidos por la misma (como se citó en Sanín y Salanova, 2014).

Por otro lado, el desempeño se puede definir como la capacidad de una persona para crear, ejecutar y generar trabajo en un corto tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, además no solo es la capacidad de hacer el trabajo, sino también la motivación del individuo hacia éste.

Incluso la RAE (2017) define desempeñar, como el ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Además, Romero y Urdaneta en 2009, plantean que el desempeño está determinado por las habilidades, la motivación y la percepción que tiene el individuo sobre el trabajo que realizan generando un rendimiento específico, en el cual se obtienen recompensas, de las cuales son percibidas por los empleados como satisfacción y el buen desempeño (citado en Montoya, 2014).

Y en relación al desempeño en el trabajo, Ruiz, Silva y Vanga (2008) mencionan en su estudio, que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación estrecha con el trabajo, de tal manera que el desempeño laboral se entiende como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman. Atendiendo al contexto laboral donde se desarrolle, regulado por normas, exigencias, incentivos y recursos que aseguren la calidad del buen desempeño realizado.

La idoneidad de un principio en un contexto específico, individual, debe ser primero verificado y específico, y entonces puede ser realizado, los gerentes necesitan tener habilidades técnicas y humanas, ya que son conocimientos básicos de los administradores, los cuales sirven como base para resolver problemas de manera creativa (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996).

Sin un buen conocimiento de las habilidades, un problema no puede ser conceptualizado de manera adecuada, para después resolverlo; sin una habilidad humana o técnica, ya que la parte técnica y humana del problema no será bien reconocida, por lo que no será resuelto de manera eficiente (Cai, 2014).

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

El planteamiento del problema en la presente investigación, se aborda desde un enfoque positivista, donde se trata de establecer la incidencia de las variables independientes propuestas como son la motivación por metas, competencia directiva, innovación de procesos y la diversidad, con la variable dependiente Desarrollo Directivo.

En las actividades y/o funciones que los directivos realizan tanto operativas como de liderazgo entre sus colaboradores, las competencias directivas son una estrategia necesaria para asegurar la competitividad de las empresas dentro de la economía global, logrando a la vez un desarrollo de los mismos directivos forman parte relevante de los continuos retos que se tienen en la actualidad (Cardona, 2000).

Es importante mencionar que existen estudios donde se han generado teorías que hace referencia al Desarrollo directivo, ya que la capacitación del recurso humano es extensivo a toda organización, ya que de una u otra manera se encuentran inmersas en un entorno socioeconómico muy cambiante, tanto en tecnología para facilitar la comunicación en cuanto a información, como para buscar y desarrollar aperturas comerciales internacionales.

Por tanto, todo ello exige que las empresas cuenten con personas altamente calificadas, competitivas y que estén en un aprendizaje continuo ya que la era actual se caracteriza por el conocimiento temporal, es por ello que los programas de capacitación son necesarios para que las empresas puedan proporcionar a su personal herramientas que los hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan (Hernández, González, Mendoza, Soberanes y De la Fuente, 2011).

De igual manera se puede mencionar que en un estudio realizado por Páez, Rincón, Astudillo, y Bohórquez (2014) en Colombia a los gerentes, éstos manifestaron preferencia por los trabajadores que aportan por encima de las funciones establecidas, de los roles y no en términos de tiempo. Aportan ideas, que sugieren estrategias para mejorar los procesos.

Se analizan los resultados, mismos que son evidencia concluyente que determina con certeza el papel del estímulo intelectual en los directivos del sector floricultor, pues si bien se puede inferir que los gerentes son abiertos a tener en cuenta las ideas de los trabajadores, lo cierto es que más allá del reconocimiento de los trabajadores desarrollan talentos, realizan una rotación del personal por las diferentes áreas, tomando en cuenta las competencias directivas para su desarrollo y crecimiento de los directivos al interior de las empresas.

Se encontró que este es el aspecto más recurrente en las entrevistas a los directivos, pues el 50% le dio una importancia alta a esta competencia, mientras que para el personal administrativo y los trabajadores, el nivel de preferencia fue del 37,50% y 43,75%, respectivamente (Páez, Rincón, Astudillo, y Bohórquez, 2014).

1.3.1 Antecedentes teóricos de la Variable dependiente Desarrollo directivo

Cai (2014), menciona que el desarrollo directivo se basa en que la investigación de la gestión, debe centrarse en la formación de los principios de gestión y educar a los gerentes a seguirlos.

Escobar y Vargas (2016), hablan sobre el sistema de gestión del talento humano que se lleva a cabo en las empresas, donde el desarrollo directivo es parte relevante de la administración integral de los directivos y gerentes, tomando en cuenta en todo momento las características y el contexto que la organización necesita para alcanzar su misión.

De acuerdo con una forma de medir y conceptual el desarrollo directivo, varios autores coinciden en que no es sencillo definir este concepto, sin embargo, proponen que se debe contar con mecanismos ágiles y eficientes para desarrollar las capacidades de los líderes que demanda el entorno para una verdadera ventaja competitiva.

Al construir nuevas estrategias prácticas y objetivas, se podrán implementar las mejores soluciones dentro de las empresas, por tanto, los directivos deben ser capaces de identificar los criterios que definen el alto desempeño, proporcionando las mejores herramientas para el aprendizaje de sus competencias (de Haro García, 2011).

Tabla 2
Proceso de desarrollo directivo (Conger, 1992).

Autor	Categorías del proceso de desarrollo
Conger, 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de liderazgo a través del crecimiento personal. • Desarrollo directivo a través de la comprensión conceptual. • Desarrollo directivo mediante feedback. • Desarrollo directivo a través de la construcción de habilidades que se centra en las competencias clave para dirigir que pueden ser enseñadas.

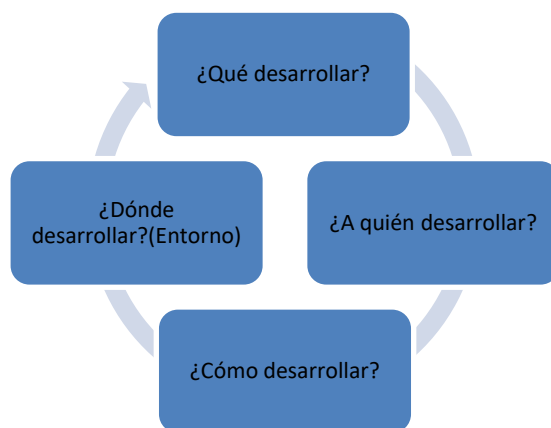
Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Learning to lead: The art of transforming managers into leaders. Jossey-Bass Inc Pub.

Las organizaciones tienen hoy en día la necesidad de desarrollar e invertir en el desarrollo de los directivos. De Haro (2011) menciona que para desempeñar los nuevos roles de directivos, es más importante articularse con los siguientes requerimientos:

- a) Detectar el futuro, sin alejarse demasiado del presente.
- b) Centrarse en los resultados, sin olvidar a las personas.
- c) Innovar, sin perder el sentido de la realidad.
- d) Estar permanentemente en acción, sin olvidar pararse a reflexionar.
- e) Crear y vender una marca de liderazgo.

Además, propone (Figura 2) en el análisis realizado, cuatro elementos para que el o los programas para el desarrollo directivo que se implementen sean eficientes y efectivos.

Figura 2. *Proceso del desarrollo directivo.*



Fuente: Elaboración propia Adaptado de De Haro (2011).

La cultura laboral dentro de las organizaciones ha evolucionado debido a los grandes cambios económicos y sociodemográficos existentes, por lo que el perfil de los directivos como consecuencia le ha otorgado un gran peso a las aptitudes directivas cualitativas más que a las cuantitativas. Potencializando tres áreas básicas de las funciones del directivo, conocer, ser y hacer, como lo describe de Bobadilla y Barberá, (2014).

Debido a estos cambios, las aptitudes y valores que definan el perfil del directivo en este siglo XXI, debieran contener las siguientes capacidades descritas en la Tabla 3:

Tabla 3.
Cualidades importantes en los directivos del siglo XXI

Valores relevantes del directivo	Descripción
Capacidad técnica.	Capacitación del directivo en función del sector, la empresa o el área funcional que va a dirigir. Compartiendo sus conocimientos para el logro del bienestar de la organización.
Capacidad de organizar y tomar decisiones.	Generar autoridad ante el personal, por su forma de ser, modo de actuar, valía y prestigio personal, su dedicación y por promover el bien de los demás compañeros y subordinados, defiende los valores y derechos ajenos, logrando una postura obedencial para que la acción se ejecute.
Conocimiento de sus empleados.	El directivo debe demostrar un interés real por las personas que trabajan bajo su responsabilidad, más aún que por el trabajo que desarrolle o por los resultados que se obtengan. La empatía con los empleados a su mando es una cualidad básica que caracteriza el directivo, tomando decisiones con prudencia e identificando el talento de los mismos.
Iniciativa creativa.	La creatividad en un directivo es un valor que se relaciona con la diversidad social y cultural cada vez mayor en las organizaciones, por lo que ser innovador, implica saber indicar a cada empleado lo que se pretende conseguir en forma global,

	logrando una visión a futuro y tomando decisiones estratégicas.
Amplia formación humana.	El entorno que rodea al directivo actualmente, es rica en valores humanos con una personalidad equilibrada y armoniosa. La humildad como persona debe imperar en él, ya que es vital para construir un ambiente de confianza en el entorno laboral.
Ejercer liderazgo.	Lograr un liderazgo real a través de la autoridad, comunicación y el interés para el bienestar general. Tener una comunicación efectiva como una herramienta necesaria para el manejo, análisis y aplicación de los cambios requeridos en la organización.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Bobadilla y Barberá (2014).

Las organizaciones hoy en día se encuentran inmersas en un proceso competitivo global, donde la formación y el desarrollo de las habilidades directivas son de suma importancia para ser competitivos.

Álvarez (1999) define habilidad como el contenido que observa el comportamiento del hombre, en una rama del saber propio de la cultura de la humanidad. Desde el punto de vista psicológico, es visto como un sistema de acciones y operaciones que realiza un sujeto que responde a un objetivo.

Según Whetten y Cameron (2004) las habilidades directivas son las aptitudes, funciones y roles que realiza un directivo con habilidades gerenciales, las cuales utiliza como medio para llevar a cabo estrategias, la práctica de la administración, herramientas y técnicas, considerando los atributos de la personalidad y el estilo para obtener resultados eficientes en las organizaciones.

Tabla 4.

Habilidades de los directivos eficaces.

Habilidades de los directivos eficaces

Comunicación verbal (incluye escuchar)

Manejo del tiempo y del estrés

Manejo de decisiones individuales

Reconocimiento, definición y solución de problemas

Motivación e influencia en los demás

Delegación

Establecimiento de metas y de una visión

Autoconocimiento

Formación de equipos

Manejo de conflictos

Fuente: Elaboración propia Adaptado de Whetten y Cameron (2004).

Con respecto a las habilidades directivas, Agolla y Van Lill (2013) proponen una combinación de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión, la primera son las habilidades personales, que son las que hacen referencia al ámbito personal que definen el comportamiento del directivo como la capacidad de aprender, gestión del tiempo, inteligencia emocional, estrategia y desarrollo personal, entre otras.

En segundo, las habilidades con otras personas destacándose la comunicación, el trabajo en equipo, la asertividad, resolución de conflictos, etc., y en tercero las habilidades de dirección de otras personas, identificándose en esta área la motivación, la optimización de recursos, gestión de talento, liderazgo que son necesarias para influir en la realización de los objetivos comunes dentro de la organización. En suma, las habilidades se vinculan a una tarea específica e implican una relación en el contexto donde se desarrollan, demostrando que se aprenden mediante la ejecución de una actividad con regularidad y eficacia (Vargas, Campos y Serna, 2015).

En la investigación realizada por Ilie (2009), donde estudia la importancia del desarrollo directivo por medio del establecimiento de un programa dentro de modelo resultó significativo ($F(7,98)=5.4$, $p<0.001$), explicando el 23.9% de la varianza del impacto global (R^2 corregida=0.239).

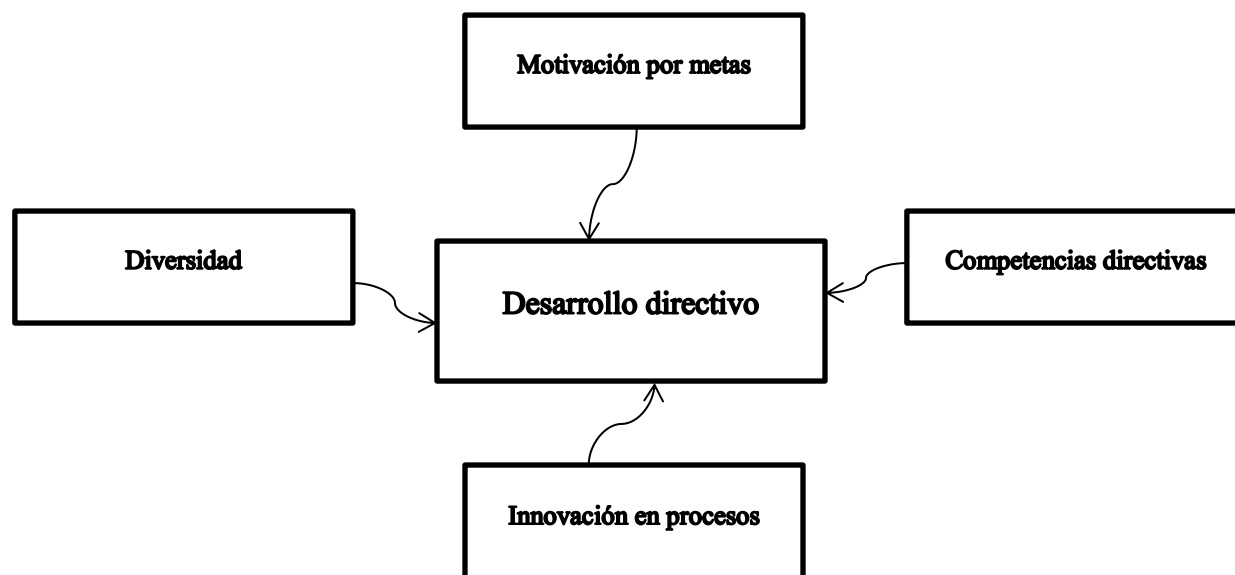
Reflexionando sobre las ideas expuestas, la propuesta de investigación que se plantea en el presente documento, se origina por una parte en el vacío encontrado en los diferentes variables que inciden en el desarrollo directivo, tomando éste fenómeno como variable dependiente. Las acciones que se implementen son estrategias que aportan valor agregado a la

organización, esperando un desarrollo de directivos que conlleve a tener una ventaja competitiva, implementando como parte de su proceso operativo programas integrales para el desarrollo de capital humano directivo, tomando en cuenta las variables que pudieran causar efectos en él, como la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad que posteriormente se definirán.

1.3.2 Mapa conceptual del planteamiento del problema.

Atendiendo a las ideas revisadas sobre el fenómeno, el mapa conceptual que se presenta en la figura 3, señala los factores que se proponen y se han encontrado en el contexto inicial de esta investigación, la investigación solamente los cuatro factores que se han subrayado en el mapa expuesto, y que se infieren de mayor relevancia y potencial de influencia en el desarrollo directivo.

Figura 3. Mapa conceptual del planteamiento del problema.



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Factores que influyen en el fenómeno.

La presente investigación pretende profundizar en el estudio y prueba empírica de los conceptos que se relacionan con las siguientes variables y estudiar si las mismas influyen en el desarrollo directivo: Motivación por metas, Competencias directivas, Innovación de Procesos y Diversidad.

La motivación dentro del campo de la administración según Bustamante, del Río, Lobos y Villarreal (2009) es la causa del comportamiento de un organismo, es decir, es la razón por la que una organización lleva a cabo una actividad determinada movida por incentivos, además de la voluntad de lograr objetivos que satisfagan una necesidad personal.

Ramírez, Abreu y Badii (2008), realizaron un estudio sobre la motivación laboral como factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, en donde mencionan la influencia de la motivación en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

En el presente siglo XXI, la motivación tiene un mayor enfoque que concierne al empleado como parte esencial de las empresas, no solo para el beneficio de la propio sino integral, ya que una persona motivada logra incrementar los niveles de productividad (Barnett, Bernuy, Cárdenas & Loza, 2013).

En una investigación realizada por Muñoz A. (2018) en el sector de la venta, donde analizan la relación significativa entre las variables motivacionales y el tiempo trabajado en el puesto laboral actual y el bienestar psicosocial y los efectos colaterales, el cual un efecto colateral pudiera ser el desarrollo de los mismos gerentes o directivos, obteniendo los datos que se muestran a continuación.

El resultado hace referencia a un motivador del trabajador para lograr recompensas, el factor que presenta la media más alta es la dedicación a la tarea con un 19.22 mientras que el factor con la media más baja es la expectación, con 10.80. Además, se ha visto que el reconocimiento en el primer paso explica de manera significativa un 11.2 % de la varianza del bienestar psicosocial. Al introducir en el segundo paso la variable supervisión, aparece que la capacidad predictora conjunta de ambas variables es del 20,9 %. Por lo tanto, el modelo final es significativo ($F = 11.5$; $p < .01$) y explica un 20.09 % de la varianza de bienestar psicosocial.

Como resultado de la investigación, concluye que los medios preferidos para obtener recompensas, es el factor con una media más alta que se refiere a la dedicación a la tarea, coincidiendo con otros estudios sobre la motivación.

En lo que respecta a la variable independiente Motivación por metas, una investigación realizada por Arcega, Cárdenas, Aparicio, Macias y Lino (2014) en empacadoras de limón en el estado de Colima, México, se analizaron las técnicas de motivación como fuente de desarrollo de las empresas y del personal mismo, obteniendo resultados afirmativos de una de las hipótesis planteada donde los gerentes aceptan la importancia de que el trabajador este contento con su trabajo, que se le tome en cuenta en los objetivos de la empresa, no solo como objeto de trabajo, si no como una persona que necesita de apoyo para contribuir al desarrollo de la empresa. Aprovechando al máximo la aplicación de competencias, para superar las metas personales y por consecuencia las de la empresa.

En cuanto a la variable independiente competencias directivas, Guerrero y Clavero (2004) las describen como comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, son más genéricas, y aunque cada organización según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura pueda enfatizar más unas u otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Para continuar con la siguiente variable innovación de procesos, en el Manual de Oslo (2006) se reconoce a Joseph Shumpeter como el primer investigador que presenta a la innovación como motor de desarrollo económico, considerando este factor como un proceso dinámico continuo, clasificándolo en cinco tipos de innovación: a) Introducción de nuevos productos, b) Desarrollo de nuevos métodos de producción, c) Apertura de nuevos mercados, d) Desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas y e) Creación de nuevas estructuras de mercado. Donde las innovaciones de proceso la definen como los cambios significativos en los métodos de producción y de distribución OCDE (2006).

Donde la innovación de procesos se puede definir como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Esto implica cambios importantes en las técnicas, materiales y/o los programas informáticos (Jang, 2017). Concepto que se utilizará para la presente investigación.

En un análisis de las organizaciones en México, Medina, Borrego y Flores, M. (2012) realizaron un estudio en las PyMES donde consideran que los factores exógenos son importantes para una eficiente participación en el mercado, en específico la aparición de nuevas firmas, la diversidad cultural de los competidores, mayores competencias, entre otros.

Para la variable independiente diversidad Morales (2004), menciona en un estudio realizado en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales en 1999 dentro de la Comunidad Valenciana, indica que sólo un 37.7% de las personas con cargos directivos en las cooperativas son mujeres. Además, el personal femenino o participa en ninguna área de actividad dentro de las empresas analizadas, si bien aclara que las mujeres tienden a ubicarse en departamentos de administración con un 28.04%, mientras que los hombres lo hacen en un 41.43% en gerencia.

En cuanto a la composición de los distintos órganos de gestión y administración de las cooperativas evaluadas, se ha comprobado que sólo un 35.51% de los componentes de los comités de dirección y un 27.47% de los miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas son mujeres. Las cifras son más desalentadoras en cuanto a la composición de los comités sociales, ya que en este caso sólo un 18.75% de sus integrantes son mujeres.

La inquietud de investigar los factores que inciden al Desarrollo directivo en organizaciones hortícolas, es la necesidad de aportar información científica en el contexto del sector agrícola, ya que existen brechas y deficiencias teóricas al respecto, así como hacer notar la importancia de del desarrollo directivo para el lograr tener empresas sólidas competitivas a nivel internacional de productos del campo en el país.

1.5 Unidad de análisis.

La presente investigación se analizarán a los directivos que operan las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el Sur de Sonora, México, en la Figura 4 se indica la ubicación geográfica donde desarrollará el estudio .

Figura 4. Mapa de Sonora.



Fuente: INAFED (2017). Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Sonora.

1.6 Pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores que inciden positivamente en el desarrollo de directivos de las organizaciones hortícolas en el valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora?

1.7 Objetivo de la investigación.

Estudiar si la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad inciden positivamente en el desarrollo directivo en las empresas hortícolas en el Sur de Sonora, conformados por los municipios de Huatabampo, Etchojoa, Benito Juárez, Navojoa y Cajeme, con la finalidad de mejorar la productividad.

1.7.1 Objetivos metodológicos de la investigación.

- 1) Revisar la literatura sobre los conceptos de desarrollo directivo y los factores que influyan positivamente en él.
- 2) Identificar teóricamente las variables que se proponen en el trabajo de investigación propuesto.
- 3) Diseñar el instrumento de medición, donde se pueda evaluar los factores que inciden en el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas.
- 4) Realizar la validación del instrumento de medición propuesto para determinar los factores que influyen en el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora.

1.7.2 Objetivos específicos de la investigación.

- 1) Analizar la incidencia positiva de la motivación por metas con el desarrollo directivo.
- 2) Asociar la incidencia positiva de las competencias directivas con el desarrollo directivo.
- 3) Explicar la incidencia positiva de la innovación de procesos con el desarrollo directivo.
- 4) Contrastar la incidencia de la diversidad con el desarrollo directivo.

1.8 Brechas y deficiencias teóricas.

Después de haber realizado una revisión de la literatura sobre el problema que se declara se aplican los criterios propuestos por Creswel (2003) en el capítulo la introducción, se han identificado deficiencias en la literatura que existe, puede deberse a que los autores no han estudiado variables que se proponen en este estudio o bien no hayan explorado el tema en el contexto de las organizaciones hortícolas, además de la importancia que representa el sector en estudio a nivel estatal, como se refleja en la Figura 1.

Sin embargo, un estudio realizado por García-Lombardía, Cardona y Chinchilla, (2001) revela como dato importante, que las empresas buscan en los futuros directivos una competencia primordialmente, que es la que se refiere al desarrollo de las personas en las organizaciones; como resultado de lo anterior, logran definir competencias directivas, como

una serie de comportamientos habituales y observables que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva.

Bajo este tenor, se retoma la Teoría Bifactorial de Herzberg (1966), también llamada de motivación-higiene, postula que el factor satisfacción no-satisfacción, está determinado por los elementos intrínsecos o motivadores del trabajo y factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos. Estos últimos, tienen que ver con las condiciones en que las personas trabajan, como la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales o los salarios; estos factores no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción.

Los factores motivacionales en cambio producen un efecto de motivación duradero y un incremento notable en la productividad, se encuentran en el contenido del puesto y dentro de ellos encontramos el reconocimiento, las responsabilidades, el progreso, el crecimiento personal entre otros. En esta perspectiva se puede establecer que, aunque la persona cuente con un salario elevado, si no se identifica con las funciones de su puesto no se sentirá motivado (Newstrom, 2011).

Para finalizar este apartado, se retoma la consideración del modelo de deficiencias de Creswell (2003) citado anteriormente, en esta investigación no se han localizado estudios donde analicen la incidencia de la motivación por metas con el desarrollo directivo en organizaciones hortícolas, ni las competencias directivas, innovación de procesos ni de diversidad de manera específica, encontrándose solamente de forma independiente.

1.9 Justificación práctica.

El planteamiento de los factores que pueden influir en el desarrollo directivo, ayuda a la aportación de estrategias para que las empresas atiendan de manera eficiente las situaciones que pudieron originar el desarrollo y la permanencia organizacional; porque de lo contrario, puede ser causa de un problema social en la región, ya que gran parte de la economía depende de esa fuente de empleo (Terán y Ricardo, 2009)

Al no lograr el desarrollo y la vigencia dentro del mercado, se verán obligadas a cerrar, por lo que los integrantes de las familias que laboran en ellas, estarían desempleados, ocasionando inestabilidad económica; por ende, una afectación directa al entorno familiar. Existen estudios enfocados a sectores económicos diferentes, de ahí la importancia de la investigación; realizar el análisis de los factores de desarrollo directivo en el contexto de organizaciones hortícolas.

La creciente globalización de las economías, la gran competitividad internacional y la poca presencia de recursos humanos eficientes y calificados, plantean un desafío a las empresas comprometidas en el diseño de estrategias de retención, motivación y fidelización del talento. Los programas de desarrollo de directivos han pasado de estar enfocados a prácticas de administración a estrategias más eficientes, formando a los directivos como líderes (Ilie, 2009).

En consecuencia, la viabilidad de la investigación es positiva, ya que actualmente existe una Asociación de Organizaciones Hortícolas del Valle del Mayo, donde se concentra la información que se necesita para la aplicación del método de investigación científica. La conveniencia de la investigación es generar nuevos estudios con validez teórica, por lo que se realizará bajo los enfoques de acuerdo a la visión de la realidad del investigador, la ubicación en la propuesta o tesis y principales funciones que deben tenerse en mente al desarrollar una declaración del problema. (Rositas, Alarcón y Badii, 2006)

Ya definidos los antecedentes del fenómeno a estudiar, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, las brechas así como la justificación del mismo, se continuará con la revisión de la literatura en el siguiente capítulo.

Capítulo 2. Marco teórico.

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico, incluyendo antecedentes teóricos del estudio, con fundamento en la revisión de literatura para conceptualizar las variables independientes y la variable dependiente propuestas, concluyendo el modelo gráfico e hipótesis que se proponen para el desarrollo del estudio.

2.1 Antecedentes teóricos generales del tema.

El valor que hace la diferencia en las organizaciones hoy en día es el capital humano y los directivos son conscientes de ello, no se puede operar o dirigir un negocio, sin pensar en el desarrollo profesional de las personas que forman parte de la operación del mismo. Cardona (1999), ve la importancia de poder identificar cuáles son las competencias que se necesitan para formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en el desempeño de los subordinados de una empresa.

En definitiva, debe existir una sinergia entre las organizaciones, directivos y trabajadores para que tomen medidas que aseguren la carrera profesional (Mayo y Lank, 2000). Motivo por el cual los directivos están interesados a implementar prácticas innovadoras, que ayuden a desarrollar el capital humano de la empresa, para obtener mejores resultados en el desempeño de personal.

En particular, el desarrollo profesional es un esfuerzo entre las partes que conforman la organización que se centra en el crecimiento de trabajadores más capacitados, que va más allá de la formación que puedan llegar a tener. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica, tomando como premisa que la empresa desee mantenerse viva dentro de la economía global; además de atender e implementar los constantes cambios tecnológicos y la nueva cultura laboral de dar más responsabilidad a los trabajadores, han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante (Fernández, 2002).

De tal manera, que toda organización ya sea una entidad pública o empresa privada, todas trabajan por resultados los cuales son evaluados para diversos fines, sobre todo son necesarios para la toma de decisiones que afectan directamente a su sobrevivencia. El único

factor común en más de una empresa su talento humano, su capital intelectual, por lo que se puede confirmar que las personas son las que generan la diferencia entre los recursos con que pueda contar la empresa (Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2009).

La actualización de normas y la cultura laboral han hecho que la manera de administrar cambie, contratando a personal cada vez más calificado y analizando las competencias adquiridas, tomando en cuenta como un aspecto relevante de los sistemas de recursos humanos, profesionales como Kim y Gao (2010) indican que el desarrollo puede marcar la diferencia en empresas exitosas contra las no exitosas por su impacto en los resultados de la organización y por su contribución a la flexibilidad en éstas, ya que facilita su adaptación a los cambios del entorno, y hace posible que puedan ser competitivas (Núñez y Grande, 2012).

En la economía global en la actualidad, las empresas buscan con esfuerzo elementos que les ayuden a mejorar la situación competitiva, prestando cada vez más atención a cuestiones relacionadas con recursos humanos viéndolo como su principal capital, necesario para el éxito organizacional, como destacan Núñez y Grande (2012).

2.2 Variable dependiente Desarrollo directivo.

Para definir la variable dependiente, se presentan definiciones básicas de desarrollo directivo.

El vocablo desarrollo proviene del griego *ανάπτυξη* (anáptise) y se puede traducir como desenvolver o también descubrir (Berton, 2009). Además la RAE (2017) la define como “evolución de una economía hacia mejores niveles de vida”.

En cuanto a dirigir, vocablo que deriva del latín *dirigere* significa gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión. (RAE (2017)

Cardona (1999) expone que los gerentes que solo tienen de respaldo la experiencia adquirida exclusivamente, están siendo reemplazados por administradores capacitados profesionalmente, son los más viables para contratar en la empresa, por lo que es importante

tener directivos comprometidos con el continuo aprendizaje, ya que con esto ayudará a cumplir de manera eficiente los objetivos de la empresa. Con la implementación de los métodos de desarrollo para directivos que existen, las capacidades, conocimientos y competencias se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo la flexibilidad de los empleados, al ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desarrollen un mayor número de funciones dentro de la organización.

En el mismo sentido Chinchilla y Lombardía (2001) exponen, que el conocimiento de los directivos tiene gran relevancia e influye directamente en la competitividad de las organizaciones, este conocimiento se aplica además en los procedimientos establecidos en documentos, en el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos, y en todo proceso práctico que se implemente en la organización.

Además estas autoras indican que el perfil del directivo requerido por las empresas no se limita a una sólida formación técnica. Las empresas necesitan personas con iniciativa, capacidad de liderazgo, personas honestas e íntegras, capaces de seguir aprendiendo y de desarrollar a los miembros de sus respectivos equipos.

El generar valor, capacitar y desarrollar las habilidades y técnicas de dirección o mando son de gran importancia, ya que se realizan estrategias a seguir con el fin de alcanzar la máxima eficacia en el rendimiento propio y en el del equipo de trabajo, reflexionando y actualizando conocimientos que potencien las capacidades directivas como factor decisivo de proyección personal y profesional en la administración de las organizaciones.

El desarrollo directivo podría desempeñar un papel importante en relación a estos aspectos. A través de éste, las organizaciones pueden perfeccionar las capacidades y habilidades específicas directamente, pueden evitar problemas de la diversidad a través del uso de la socialización, para moldear múltiples talentos y trasfondos en una cultura común, además pueden eliminar complejidades a través del compromiso del desarrollo de objetivos claros y bien planes concebidos (Espedal, 2005).

Rojas (2005), señala que la formación de un gerente/directivo debe centrar la atención en la potencialidad y creatividad del ser humano, buscar la manera de ayudar a superar cada vez más su desarrollo como directivo, personal y humano. Según el autor, las organizaciones existen por y para la gente, sin personas no hay organización, es decir el sentido de la gerencia esta en las personas, en su bienestar, en su felicidad.

Mabey y Ramírez (2004) sugieren que el desarrollo de directivos puede ser el efecto sustancial y positivo en el desempeño organizacional cuando hay un ajuste entre el desarrollo de gestión y estrategia de negocio. Erquiaga, (2007) menciona que el desarrollo directivo es implementar el deseo, decisión, determinación y disciplina, en la organización, ya que la formación logra resultados y transforma competencias de personas y la competitividad de las empresas.

Díaz (2009), define desarrollo directivo como las habilidades que pueden ser mejoradas, perfeccionadas, evolucionadas, actualizadas, desarrolladas y potenciadas, de manera que si los recursos humanos directivos tienen actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos, ya que en las aptitudes se evidencian técnicas y las destrezas de las personas. (Díaz, 2009).

Los altos directivos son responsables de toda la organización y deben establecer metas, desarrollar estrategias, interpretar el entorno y decidir la estructura y el diseño organizacionales (Daft, 2011).

Según Núñez y Grande (2012) el concepto de desarrollo de carrera ha cambiado, modificando las acciones de hacia nuevas perspectivas, apoyándose en el “mentoring”. Básicamente Mentoring significa, que el gerente sea un supervisor de apoyo, que guía a los empleados, con ello se cambian los paradigmas con la actuación de los empleados, desarrollándolos de manera integral, ayudando a la organización a que los procesos se realicen de manera eficiente gracias a la motivación que le provee el aprendizaje que se obtuvo de su mentor.

Por lo anterior, se implica que los empleados que aprenden de los directivos como mentores, son más flexibles, es decir, se desplazan dentro de la organización ejerciendo distintos roles, operacionando las diferentes funciones que realicen a lo largo de su vida laboral.

En esta investigación se presume que el desarrollo directivo es el proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos, incrementar competencias y desarrollar el capital humano, además de contar con una visión de los cambios constantes en el desempeño empresarial (Cardona, 1999; Espedal, 2005). Como conclusión, el desarrollo directivo es un proceso en el cual los gerentes aplican habilidades, competencias, creatividad y valores de inclusión, para el logro eficiente de los objetivos tanto de la empresa, como el de los individuos y su entorno.

2.3 Variable independiente Motivación por metas

Con base en estudios empíricos, donde se analizaron diversos conceptos, modelos y teorías, se explican las relaciones entre las variables independientes Motivación por metas con la variable dependiente Desarrollo directivo.

Locke (1976), conceptualiza motivación como el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

1. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
2. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
3. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que una organización está motivada cuando la dirección de una conducta está encaminada hacia una meta determinada, que ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles.

No importa cómo llegan a las personas sus creencias, normativas y de control de comportamiento, sus actitudes hacia el comportamiento, sus normas subjetivas y su percepción de control del comportamiento siguen de forma automática y consistentemente de sus creencias. Es sólo en este sentido que comportamiento se dice que está motivada o planeado (Ajzen, 1991)

Se dice que la motivación está presente en toda actividad humana, asociada tanto al rendimiento como a los resultados que se logran mediante la conducta humana, es por esto, que existen diversas teorías que estudian la motivación. Roberts (1992) menciona que la motivación y la conducta son manifestaciones de los conocimientos y del proceso de pensamiento dentro de los muy variados contextos, donde se desenvuelven las personas, incentivados o movidos por algo en particular.

Después de poner en contexto la motivación, se analiza el concepto de motivación por metas de Locke 1968 citado por Payret, 1995, en el cual destaca el papel motivador de las metas en el comportamiento del individuo. Definiendo meta como cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

Estudios que utilizan el modelo de motivación de establecimiento de metas de Locke, (citado por Payret, 1995), establecen que según la revisión de una serie de modelos causales y teorías que tenían relación con la satisfacción laboral, concluyó que la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas.

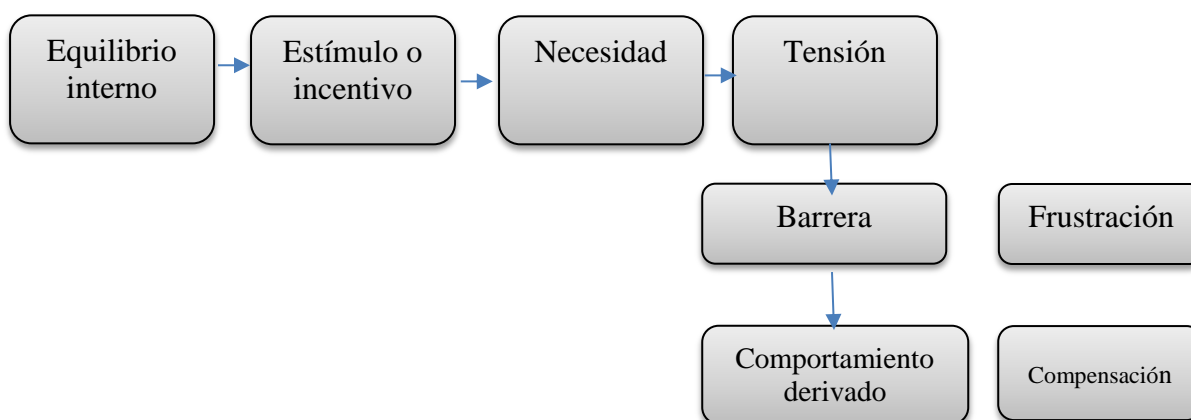
La motivación por metas se analizará como variable para esta investigación, se define como la intención de trabajar para lograr metas específicas y difíciles de alcanzar que actúa como un estímulo interno, mediante la participación y retroalimentación autogenerada de las personas (Bateman, 1999).

Según Chiavenato (2000), la motivación se explica función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano según este autor que son:

- 1.- El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- 2.- El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Figura 5. Ciclo motivacional, con frustración o compensación.



Fuente: Chiavenato (2000).

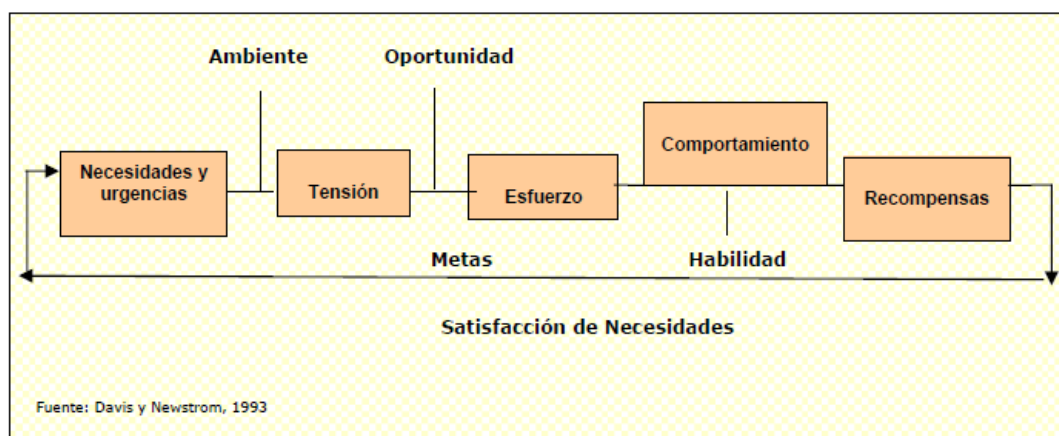
Por lo antes mencionado, se puede decir que la motivación integra los factores de personalidad, contexto social y los conocimientos o el pensamiento de cada individuo. Gill (1986) explica que dentro de las varias teorías de motivación, se encuentra la de metas de logro, misma que se orienta en dos vertientes, una es la que se dirige a la ejecución de la tarea concentrada solo a la persona, en la realización de una actividad asignada, la otra es orientada al ego, según Martens (1976) citado por Carratala (2004).

Para abordar la variable motivación Latham y Pinder (2005), la definen como un conjunto de fuerzas vivas que se originan tanto dentro como fuera de la persona, además de ser un proceso psicológico resultante de la interacción entre individuo el medio ambiente que lo rodea, a su vez, influyen en el diseño de los puestos de trabajo ya que en éstos incluyen los resultados que arrojan los exámenes de motivación a los empleados.

Estudios sobre el trabajar en la teoría de la motivación y de la investigación en el siglo XXI, Latham y Pinder (2005), examinan los progresos realizados en la teoría y la investigación de las necesidades, los rasgos, los valores, la cognición, y afectar así como tres cuerpos de literatura que tratan el contexto de la motivación: la cultura nacional, diseño del trabajo, y los modelos de entorno persona apta.

Bedodo y Giglio (2006) desarrollan el modelo explicativo del proceso de la motivación (Figura 6) en el cual muestran, como el ser humano es constantemente motivado y la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que se manifiesta como tensión y funciona como input para el esfuerzo o acción hacia la consecución de una meta probable. Esto hace que se comporte de determinada manera y la retroalimentación positiva o negativa de este comportamiento en relación con la satisfacción de la necesidad direccionando así la conducta del individuo.

Figura 6. Ciclo de satisfacción de necesidades.



Fuente: Bedodo y Giglio (2006)

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de locución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo. Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Con respecto a la motivación laboral Gallardo, Sellarés, e Ivern (2007) la definen como el compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador).

Éstos autores consideran los factores intrínsecos como las acciones que realiza el individuo marcada por su propia voluntad de alcanzar metas planeadas y la satisfacción de necesidades, los extrínsecos son los que proceden del exterior, es decir son los que la empresa ofrece a los empleados para satisfacer necesidades determinadas.

Agut & Carrero (2007) citan en su estudio a Locke y Latham (1990), establecen que las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta y, además, postulan la existencia de diferentes factores que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento, que son:

- La dificultad de los objetivos (a mayor dificultad, el rendimiento será de mayor calidad, pero para ello la persona debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios),
- La especificidad de los objetivos (cuando los objetivos son específicos, se consiguen mejores niveles de rendimiento),

- El compromiso con los objetivos (a mayor compromiso, mejor será el rendimiento) y la retroalimentación acerca de su conducta (esta información interacciona con las metas para mantener o elevar el nivel de rendimiento)

La motivación laboral es lo que ayuda al empleado a realizar acciones o comportamientos para alcanzar las metas que establece la empresa, la persona espera más que una retribución económica, un reconocimiento de parte de sus compañeros de trabajo o superiores (García, 2008).

Estudios de Hellriegel y Slocum (2009), mencionan que en igualdad de condiciones, un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas no estén claras, plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere del trabajo que realiza y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción.

Toda organización ya sea una entidad pública o empresa privada trabajan por resultados, ya que éstos son evaluados para diversos fines, sobre todo son necesarios para la toma de decisiones que afectan directamente a su sobrevivencia. El único factor común en más de una empresa su talento humano, su capital intelectual, por lo que se puede confirmar que las personas son las que generan la diferencia entre los recursos con que pueda contar la empresa (Ortiz, Rendón & Atehortúa, 2009).

Teoría del Comportamiento Planificado (TPB) por las siglas del nombre en inglés: Theory of Planned Behavior, desarrollada por Ajzen (2011) se centra en la intención del individuo para realizar una conducta determinada. Las intenciones reflejan los factores motivacionales que influyen en un comportamiento y son indicaciones del nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a hacer con el fin de realizar la conducta.

La conducta, creencias normativas y de control, así como las actitudes, normas y percepciones subjetivas de control de la conducta se supone que alimentan y explican las

intenciones de comportamiento. La predicción del comportamiento depende en parte de factores fuera del control del individuo, es decir, la relación de la intención de comportamiento es moderado por el control real de éste.

La Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom (1964) se estima que la motivación laboral depende de los objetivos que la persona pretende alcanzar en el trabajo y la percepción de que al desarrollar determinados comportamientos tiene probabilidades reales lograrlos. Donde el autor destaca tres variables dentro de la teoría de la expectativa: 1) Valencia (V), es el valor que una persona le da a determinada recompensa, 2) Instrumentalidad (I), la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa, y 3) Expectativa (E), la confianza de ser capaz de obtener los resultados esperados. Los administradores deben conocer de forma específica las preferencias de los empleados sobre las posibles recompensas (Newstrom, 2011).

Debido a que la motivación depende en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le presente en una determinada situación dentro del trabajo. Es importante lograr identificar a los empleados que se muestren motivados para ejercer funciones de dirección, ya que ellos son los principales agentes para lograr cambios que den valor a la empresa y cumpliendo con los objetivos establecidos (Monfort, 2012).

En el actuar de los negocios, el éxito del emprendedor en su propósito de crear y consolidar su empresa requiere tanto de la valoración positiva que él posea de sus capacidades como de la existencia real y puesta en acción de las mismas, en relación a la investigación, los directivos, se podría tomar como los emprendedores responsables de guiar de manera eficiente a la organización (Marulanda, Montoya y Vélez, 2014).

La motivación engloba aquellos factores de personalidad, variables sociales y/o cogniciones que entran en juego cuando una persona emprende una tarea en la que será valuada, cuando en competición con otras, o intenta lograr cierto nivel de maestría.

Concluyendo con la variable motivación por metas, se puede definir después de haber consultado la literatura, como el impulso de factores internos y externos que llevan al directivo hacía determinados comportamientos para el cumplimiento de objetivos o metas gratificantes, que ayuden a la obtención de reconocimiento (García, 2012; Locke 1976).

Bustamante-Ubilla, del Río-Rivero, Lobos-Andrade y Villarreal-Navarrete (2009) en un estudio que realizaron con directivos de hospitales en Chile, incluyen las teorías del establecimiento de metas entre otras para identificar las variables significantes en la medición de las actitudes de los directivos. En los resultados que obtuvieron, la variable motivación está presente para el desarrollo profesional y personal dentro de las organizaciones, en el estudio obtiene una media estandarizada de 0.30.

2.4 Variable independiente Competencias Directivas

El perfil del directivo requerido por las empresas no se limita a una sólida formación técnica, sino a personas con iniciativa, capacidad de liderazgo, personas honestas e íntegras capaces de seguir aprendiendo y desarrollar a los miembros de los equipos respectivos.

Según el origen gramatical, la competencia nace del verbo ‘competere’, que significa ‘pertenecer a’ o ‘incumbir’, lo que da lugar al sustantivo competencia, y al adjetivo competente para indicar apto o adecuado. La competencia también puede ser sinónimo de habilidad, aptitud, destreza, dominio, atribución, disposición o idoneidad. Implica que los conocimientos que tiene una persona, se pudiera entender que la competencia son las habilidades adquiridas para aplicar los conocimientos de la manera más eficiente y consiguiendo resultados óptimos, en lo que se convierte en un experto, un individuo competente o bien estratégico para un contexto determinado (Charria, Sarsosa Prowesk, Uribe, López y Arenas, 2011).

Las competencias directivas se convierten en una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada organización debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar la que se distinga entre las demás,

actuando sobre los valores y objetivos de la misma para cumplir así su misión (Cardona, 1999).

Las primeras investigaciones sobre las competencias directivas se deben a Boyatzis (1982) quien realizó un estudio enfocado a un grupo de directivos, cuestionándoles los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto, proponiendo veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clusters: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros (Guerrero y Castillo, 2004).

Estudio realizado por Villa y Poblete (2011) propone una visión amplia de competencias, menciona que hay que potenciarlas para un desarrollo profesional y personal con un propósito claro de desarrollo y evaluación. Posada (2008), señala que el concepto de competencia más generalizado y aceptado es el de “saber hacer en un contexto”, lo que implica ser capaz de aplicarla en diferentes espacios laborales.

Alles (2009) define competencia como tener los conocimientos necesarios en los temas del área donde se desarrolla. Además debe comprender la esencia de los aspectos complejos, así como tener la capacidad de juicio, compartir el conocimiento profesional y experiencias, que el interés de aprender sea imperante en su desempeño, además tener un equilibrio para la toma de decisiones.

Sánchez y Ruiz (2011) mencionan que una competencia supone la integración de una serie de elementos tales como conocimientos, técnicas, actitudes, procedimientos, valores, que una persona aplica para tomar decisiones en una situación problemática concreta, demostrando que es capaz de resolverla. Las competencias hacen referencia a las características de personalidad con las que el comportamiento que se genera, se convierte en un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2005).

Por lo que las competencias, se deberían contemplar como el modo operante para la gestión de los recursos humanos en cierto contexto. Así como poseer una serie de atributos, habilidades y capacidades, complejas e integradas, las cuales son necesarios para la actuación

inteligente y eficiente en situaciones específicas dentro del mercado laboral (Cárdenas y Pérez, 2012). Los directivos deben ser conscientes que el capital más valioso de la empresa está en las personas, y no se puede dirigir actualmente sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados (Chinchilla & Lombardía, 2001).

Una investigación realizada en Estados Unidos (Boyatzis, 1982), tuvo la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. La propuesta de éste para la definición de competencia fue, que es una característica del individuo que se relaciona causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto (Simpson, 2002).

En base a lo descrito por Díaz y Arancibia (2011), el resultado de la investigación fue que identificó cinco grupos de competencias que son: Gestión y acción por objetivos, Liderazgo, Gestión de Recursos Humanos, Dirigir subordinados, Enfocar a otras personas y Conocimiento específico.

Pereda, Berrocal y López (2010) definen las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo en una empresa, observando el comportamiento, los cuales deben de cumplir con una serie de elementos como el saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer. Según Alles (2010), define a las competencias, como un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas a favor de los objetivos organizacionales o empresariales.

Vargas (2001), coincide en lo esencial que las competencias son características permanentes de las personas. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan. Además pueden ser generalizadas a más de una actividad y a su vez, combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

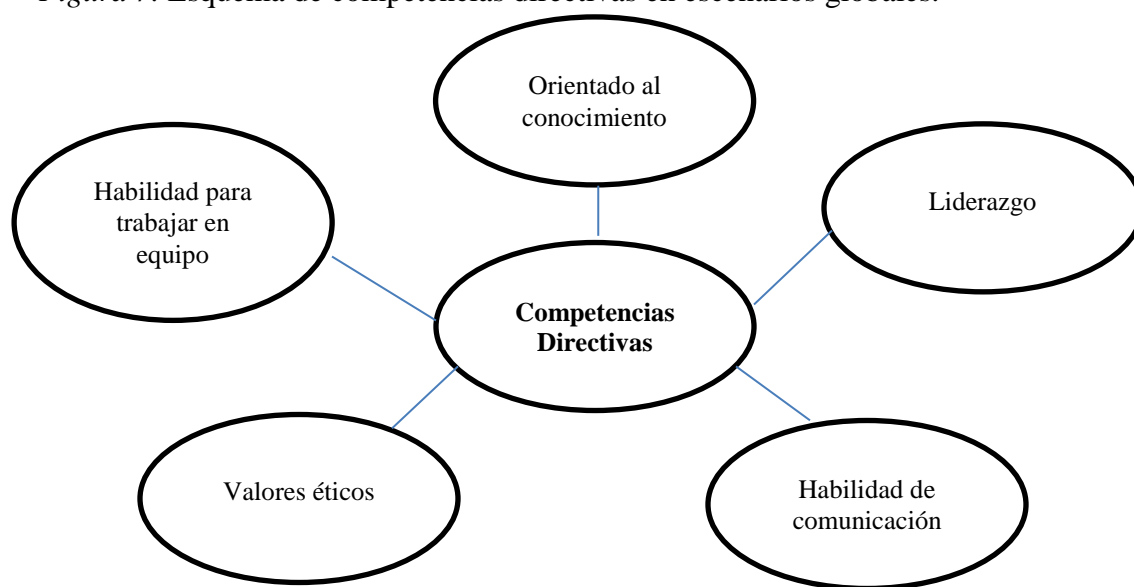
Entrando al tema, Cardona (1999) menciona que las competencias directivas son las actividades que se realizan de manera habitual, que son reflejadas en el comportamiento de los

individuos y que de alguna manera influyen en la eficiencia de la función directiva. Estas competencias son genéricas, es decir, cada organización debe definir las estrategias que implementará con los directivos para el desarrollo de las mismas, así como para llegar a los objetivos establecidos.

La función directiva definida por Pérez (1998), indica que ésta consiste en la elaboración de estrategias que generen valor agregado, desarrollando las capacidades de los empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

Puga y Martínez (2008), realiza una investigación sobre las competencias directivas en escenarios globales. En su estudio menciona que las decisiones que llevan a cabo los altos directivos proyectan de manera directa el funcionamiento general de las empresas que dirigen y poniéndolos en un contexto global, constituyen el centro de las competencias que requieren los directivos, los cuales presenta en un modelo conceptual (Figura 7).

Figura 7. Esquema de competencias directivas en escenarios globales.



Fuente: Esquema de competencias directivas en escenarios globales de Puga & Martínez (2008).

Cardona (1999) menciona, las competencias directivas son estrategias esenciales para hacer presente la competitividad dentro de las empresas con visión global, éstas deben definir las competencias que consideren necesarias para hacer notar la diferencia entre la competencia y con ello cumplir la misión de la organización. Trabajos de investigación sobre

competencias, exponen que las competencias representan un factor importante en la estructura organizacional, ya que no solo pueden mejorar las prestaciones de los sistemas de capacitación, sino también pueden informar a los sistemas de educación formal en todos sus niveles (Falivene, 2003).

Falivene & Silva (2004), en su estudio obtienen hallazgos y proponen que los directivos se hagan responsables de su desempeño y el del equipo a su cargo. Esto es, que adopten el rol de mentor y guía para ayudar a las personas a comprender y desarrollar los objetivos comunes dentro de la organización. Las competencias directivas que se desarrollan en la organización, deben estar avaladas por una conducta adecuada, ya que reflejan los valores y la misión de la misma, brindando a los directivos herramientas estratégicas para su desarrollo (Beltrán y Urrea, 2013).

La definición de Spencer y Spencer (1993) confirma que las competencias son una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación. Incluyen destrezas, conocimientos, el concepto de sí mismo, rasgos de la personalidad, actitudes y valores.

En la investigación realizada por García (2008), donde una de las variables que analizaron fue la de competencias directivas, obtuvo valores de .8 en Alfa de Cronbach, demostrando la alta fiabilidad del constructo como instrumento de medida.

En un estudio realizado por se estructuró con una concepción multimétodica, haciendo énfasis en el desarrollo de la actividad. Se montó un experimento sobre la base de correlacionar los resultados de la evaluación del desempeño de los directivos con las competencias. Fueron objeto del estudio 17 directivos turísticos, 13 directivos evaluados Bien (3), solamente, y 4 de Excelente (5) para comparar las competencias y el liderazgo que había en las organizaciones.

El desempeño con controles periodos permiten la organización de las actividades, y la realización de un proceso de observación y evaluación sistemática. La valoración del desempeño de los directivos se valoró en una comisión.

En el estudio realizado por del Sol Tamayo, (2013), indica que la dirección de empresas es una actividad compleja y trascendental, la responsabilidad del que la representa con éxito, necesita ser ejecutada por profesionales estratégicos con una visión global de la empresa, con capacidad de liderazgo y competentes, apoyándose de herramientas y técnicas relacionadas con la función directiva; la toma de decisiones, la capacidad comunicativa y el trabajo en equipo son otras aptitudes esenciales para los que dirigen una organización.

La propuesta sobre competencias directivas de del Sol Tamayo (2013), describe y clasifica los tipos de competencias directivas e incluye cada uno de los aspectos que integran las estrategia, cuyos resultados se obtuvieron con la aplicación de un Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (García, Cardona y Chinchilla, 2001), se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5.

Aspectos que integran las competencias directivas.

Descripción de los tipos de competencias	Aspectos que incluyen los tipos de competencias
Competencias estratégicas: Hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos.	<p>Visión de negocio. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.</p> <p>Resolución de problemas. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.</p> <p>Gestión de recursos. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.</p> <p>Orientación al cliente. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.</p> <p>Red de relaciones efectivas. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.</p> <p>Negociación. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.</p>
Competencias intratécnicas: Se refiere a la capacidad ejecutiva	Comunicación. Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como

<p>y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización</p>	<p>informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.</p> <p>Organización. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.</p> <p>Empatía. Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.</p> <p>Delegación. Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.</p> <p>Coaching. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.</p> <p>Trabajo en equipo. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.</p>
<p>Competencias de eficacia personal: Son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo</p>	<p>1. Proactividad</p> <p>Iniciativa. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.</p> <p>Creatividad. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.</p> <p>Autonomía personal. Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.</p> <p>2. Autogobierno</p> <p>Disciplina. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.</p> <p>Concentración. Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.</p> <p>Autocontrol. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.</p> <p>3. Gestión personal</p> <p>Gestión del tiempo. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.</p> <p>Gestión del stress. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.</p> <p>Gestión del riesgo. Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.</p> <p>4. Desarrollo personal</p> <p>Autocrítica. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.</p> <p>Autoconocimiento. Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.</p> <p>Cambio personal. Cambia sus comportamientos con el</p>

	fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.
--	--

Fuente: Elaboración propia adaptada de del Sol Tamayo (2013).

Competencias directivas son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel, llevando a cabo formas innovadoras de conocimiento e información interna, que al difundirse por sus resultados positivos de eficiencia hacia el exterior en cuanto a los problemas y soluciones, hacen posible que se eleve la eficiencia organizacional (de la Rosa & Villanueva, 2011). Tomando esta definición para el desarrollo de la investigación.

Concluyendo con la variable Competencias Directivas, se puede definir como el desarrollo de estrategias medibles, que generen valor agregado a la empresa debiendo reflejarse en el desempeño individual y en equipo, los valores, la misión y la visión global de la misma para el logro de la meta deseada.

En un estudio sobre competencias directivas de Patrón y Barroso (2015), refiere que los directivos deben poseer los conocimientos, habilidades y valores que posibiliten a su equipo a participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los diferentes niveles de trabajo, ayuda de gran manera a que el aprendizaje crezca y oriente al funcionamiento hacia los resultados. Uno de los factores que ayuda a la empresa a mantenerse en la competencia, en gran parte depende de la habilidad directiva, pues el gerente es quien toma decisiones sobre lo que se necesita hacer de manera eficiente para el logro de las metas y la satisfacción del personal.

2.5 Variable independiente Innovación de procesos.

Por medio de innovaciones de productos, elaborar productos de bajo costo por innovaciones de procesos, los competidores no solo pueden mantenerse en el mercado, sino ganar más. Por esa razón, si las empresas quieren sobrevivir deben afrontar la innovación, a pesar de la incertidumbre que ésta conlleve. En la actualidad, los cambios que se dan en el mercado o en la tecnología, más los avances de sus propios competidores obligan a las organizaciones a participar y continuar en la competencia (Freeman, 1974).

Rodríguez (1999) cita a Davenport (1996), sobre la clasificación de la innovación y sugiere que ésta será aquel cambio radical, realizado de una sola vez, de gran duración, estructural e interfuncional que sólo podrá ser iniciado por los altos directivos, por la visión integral que tienen de todos los procesos; no obstante, cualquier otro proceso que parta de procesos o productos actuales, se debe llevar a cabo de modo gradual, continuo y dentro de una determinada función, tomándose en cuenta como una mejora pudiendo realizarlo el personal de distintos niveles.

La innovación es un factor de éxito para la competitividad de las empresas, el desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que satisfagan las necesidades de los clientes, la adaptación a los diversos cambios en el contexto de la organización, o bien, mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la misma, hacen que su presencia sea necesaria (Aragón y Rubio, 2005). La innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad Formichella, (2005).

Con respecto a la innovación de procesos propiamente, se define como la creación de nuevos productos, procesos, métodos de comercialización y/o del método de organización, o bien que sean significativamente mejorados. Este concepto engloba los productos, procesos y métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones Echevarría (2008).

En estudios del autor, menciona que la innovación, tiene varias fuentes y puede producirse en diversos ámbitos, ya sea en una empresa u organización o en cualquier grupo social, brindando bienes y servicios, siendo suministradora o productora. De tal manera, las innovaciones pueden suscitar un impacto económico y a una sociedad en determinado momento. El directivo es el responsable de medir y analizar los resultados de la innovación, ya que tienen la capacidad de influir en la elección y valoración del indicador a utilizar para conocer el impacto que se tuvo al implementarla (Molina y Munuera, 2009).

Autores como Hellriegel, et al. (2009), establecen que el crecimiento económico que genera el aplicar la innovación en áreas tecnológicas como la creación de nuevos productos, servicios y métodos de producción, institucionales y administrativas en cuestión de cambios en la estructura organizacional, procesos administrativos tradicionales y cambios en el desempeño de las funciones de los administradores. Es decir, indican que la innovación de procesos implica crear una manera nueva de producir, vender o distribuir un bien o servicio ya existente.

En el entorno de la competitividad de las organizaciones influyen diversas condiciones para alcanzar los niveles esperados, relacionados con diversos factores que de una forma u otra están relacionados directa o indirectamente con la innovación y la tecnología, que son la novedad, calidad de los productos, tecnologías de proceso utilizadas, organización de la producción, etc. Es por lo anterior, no se puede discutir que la capacidad innovadora sea posiblemente uno de los factores de competitividad más importantes en la organización (García y Moreno, 2009).

El autor clasifica de la siguiente manera los tipos de innovación:

1) Innovación de producto: Es la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.

Los nuevos productos son bienes y servicios que difieren significativamente, desde el punto de vista de sus características o el uso al cual se destinan, de los productos preexistentes de la empresa.

2) Innovación de proceso: Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.

Los métodos de producción, incluyen las técnicas, equipos y programas informáticos utilizados para producir bienes o servicios. Los métodos de distribución están vinculados a la logística de la empresa y engloban los equipos, los programas informáticos y las técnicas para

el abastimiento de insumos, la administración de suministros en el seno de la empresa o la distribución de productos finales.

- 1) Innovación de mercadotecnia: Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

Estas tratan de satisfacer al máximo las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de vender más, método que no se implementaba antes.

- 2) Innovación de organización: Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Con este tipo de innovación se busca mejorar los resultados de la organización, reduciendo los costos administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo, mejorando con esto la productividad, facilitando el acceso a bienes no comerciales o reduciendo los costos de suministros.

Existen varias teorías que definen innovación desde diferentes enfoques, tal es el caso de la Teoría económica del cambio técnico, la cual establece que existen dos tipos de innovaciones:

Según Olvera y Morales (2011) menciona que se está viviendo en era de la información, donde el conocimiento es el activo más valioso de la sociedad contemporánea. Mientras Quatraro (2009), señala que diferentes escuelas de pensamiento destacan la importancia de la innovación en la construcción de ventajas competitivas regionales.

Además se pudiera decir, que la instalación de una cultura para la innovación en una empresa es responsabilidad de todos los integrantes de una organización, así como del contexto donde se desarrolle. Sin embargo, los directivos son los que tienen en principio, la

tarea de promocionarla a través de la definición de valores, misión, visión, políticas, normas y procedimientos que se puedan traducir en una cultura de trabajo de la organización (González, García, Lucero & Romero, 2014).

En definitiva, innovación de procesos es la aplicación del conocimiento para la formación de procesos por medio de actividades nuevas y cambiantes, con el fin de ayudar al desarrollo de la empresa y a los directivos que la operan.

Para concluir con esta variable independiente, se puede definir como la capacidad de realizar cambios integrales y estructurales dentro de la organización, mediante la utilización eficiente de los recursos, logrando que los directivos mantengan un desarrollo constante dentro de la organización (García y Moreno, 2009).

Con respecto a las relaciones empíricas de la variable independiente innovación de procesos con la variable dependiente desarrollo directivo, se encontraron las siguientes:

Fernández, López, Rodríguez y Sandulli (2007) en un estudio realizado con empresas españolas, analizaron que las innovaciones en procesos ligadas al uso de nuevas tecnologías, y en particular de TIC en las relaciones con clientes y proveedores, afectan positivamente el desempeño de las empresas y el desempeño de los directivos.

Según Porter (2008), la innovación puede manifestarse al obtener algo nuevo, ya sea en el diseño de producto, proceso para elaborarlo, enfoque de mercado o manera de dirigir un entrenamiento, también dice que la mayor parte de la innovación es incremental, que depende más bien de la acumulación de diversos puntos de vista que del proceso tecnológico. Para poder innovar es necesario invertir en habilidades, conocimiento, activos fijos y en la creación y fortalecimiento de una marca de prestigio.

En una investigación realizada por Gálvez y García (2012), donde estudian la relación existente entre el grado de innovación de la empresa y su rendimiento de sesenta micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), midieron el grado de innovación en productos, procesos y gestión, el resultado del estudio muestra que la innovación en procesos ejerce una

influencia positiva sobre el rendimiento de la MIPYME, se obtuvo una significancia de $p \leq 0,01$.

Otro estudio realizado por Águila y Padilla (2010) en cuanto al contexto organizativo de la innovación, resulta que el 52,80 por ciento consideran que la dirección de la empresa está implicada en la innovación, señalando que el 76,1 por ciento de las empresas muestra una actitud estratégica reactiva, que no ayuda a ser innovadora.

2.6 Variable independiente Diversidad.

Delors (1996) enmarca el tema de la diversidad de como una sociedad tensionada por la crisis del vínculo social, es decir, incrementando las desigualdades entre países y dentro de un mismo país. Considerando este efecto como una fragmentación social y la disminución algunos valores que integran un fin común, por lo que dentro de este contexto, afirma que la educación puede ser un factor de cohesión, tomando en cuenta la diversidad de los individuos y de los grupos humanos y, al mismo tiempo, evita ser un factor de exclusión social.

Diversidad se refiere a la creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos, en términos de raza, género y etnicidad, ésta diversidad posee implicaciones importantes para la práctica de la gerencia. Los gerentes necesitan cambiar su filosofía de amenazar a todos por igual, para reconocer las diferencias de tal forma que aseguren la retención de sus subordinados, produciendo una mayor productividad y la reducción de la discriminación (Thomas, 1990).

Por lo que pensar en una cultura de la diversidad es un compromiso no sencillo, donde influyen diversos factores personales como la resistencia al cambio e institucionales, viendo a la diversidad como algo conflictivo, por lo que es necesario involucrar éste concepto en la cultura de la organización y promoverla por parte de los directivos para un mejor desempeño dentro de la misma (Sallán, 1998).

Existen perspectivas o formas de entender la diversidad cultural por parte de las empresas, donde Ely y Thomas (2001) proponen lo siguiente:

1. La perspectiva discriminación-justicia: se caracteriza por una baja valoración de la identidad cultural. Las empresas que operan bajo este concepto no muestran una conexión entre la diversidad y el trabajo. Procuran incrementar la representación de minorías con el objetivo de aumentar la equidad y eliminar la discriminación.
2. La perspectiva de acceso-legitimidad: valora la identidad cultural como una interfase entre la organización y el mercado y promueve la diversidad para ganar prestigio. Los colaboradores de estas empresas asimilan la cultura dominante y son asignados a cargos de alta visibilidad.
3. La perspectiva integración-aprendizaje: se caracteriza por una alta valoración de la identidad cultural, considerada un recurso para el aprendizaje, el cambio y la renovación de la organización. Las empresas que trabajan con este concepto incorporan personas provenientes de minorías en cargos en los que pueden tomar decisiones sobre los procesos y sobre la innovación de productos o servicios.

La variable diversidad, administrada de forma positiva incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, mejora la toma de decisiones ya que brinda diversas perspectivas sobre un problema. En los casos en que no es bien administrada se puede presentar un alto grado de rotación, una difícil comunicación así como una mayor cantidad de conflictos interpersonales, según Amorós (2007).

Pueden existir ciertas desventajas de la diversidad en la fuerza de trabajo, ya que pueden incrementar los costos en la formación de capital humano, aumenta la probabilidad de conflictos en la empresa, de rotación y de ausentismo. Para afrontar estos riesgos, recomiendan mejorar las habilidades de los directivos para gestionar estos dilemas; crear programas de coaching en los que personas con experiencia guíen a los nuevos directivos; crear un sistema de soporte emocional e involucrar a los mismos empleados en la creación de políticas de diversidad (Henry y Evans, 2007).

Dentro de los sectores empresariales y los roles que asuma una mujer dentro de los negocios familiares sus contribuciones de tipo empresarial y familiar son esenciales, tanto de

por la preparación profesional adquirida en los estudios profesionales, como por las habilidades directivas que han logrado obtener en la experiencia laboral. Se ha evidenciado que muy pocas mujeres logran posiciones altas en la dirección y en los órganos de gobierno, sin embargo, el número de mujeres en cargos de alta dirección y en la junta directiva ha ido aumentando poco a poco en la actualidad. (Dugan, Krone, LeCouvie, Pendergast, Kenyon-Rouvinez, y Schuman, 2008).

Daft, (2011) en su libro Teoría y diseño organizacional argumenta que el empleado promedio actual tiene más edad, donde mujeres, personas de color y migrantes buscan oportunidades de trabajo y ser prósperos. Para 2050, en Estados Unidos se calcula que 85% de los participantes nuevos en la fuerza de trabajo serán mujeres y personas de color. En este momento, los hombres blancos, que en el pasado constituían la mayoría de los trabajadores en dicha nación, representan menos de la mitad de la fuerza de trabajo. La presencia de la diversidad en las organizaciones a nivel global, representa grandes desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que se brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales.

De tal manera que los conceptos anteriores acerca de la diversidad y referencias teóricas, se puede observar la importancia de integrar las grandes diferencias y características que tiene la población, comprendiendo la complejidad que se vive dentro de las organizaciones.

La definición con la que se trabajará en la investigación se basa como una característica que define a las culturas y a las sociedades contemporáneas; es el reconocimiento de lo heterogéneo, la diferencia, la variedad, la desemejanza, la individualidad, la multiculturalidad y la interculturalidad (Grisales, 2011).

Se concluye definiendo a la diversidad como la capacidad de integración de las diferencias que puedan existir entre los miembros de una organización, ya sea de valores,

creencias, actitudes, género, estatus, entre otros, con la finalidad de lograr un objetivo en común, que podría ser el desarrollo directivo y de la empresa (Thomas, 1990).

En estudios encontrados de la variable en cuestión, de Luis, Martínez, Pérez y Vela (2011) citan a la investigación realizada por Agrawal y Knoeber (2001), en la cual no encontraron apoyo para la hipótesis de que las empresas contratan a las mujeres como directivas por razones políticas. Después de controlar por tamaño del consejo, las empresas más grandes tienen un mayor número de consejeras externas pero los autores encontraron aumentos similares en el número promedio de mujeres directivas sin que las variables políticas estuviesen nunca relacionadas positivamente con la presencia de mujeres directivas.

Mientras en la investigación realizada por de Luis *et al* (2011), obtienen resultados interesantes utilizando una muestra de 625 empresas para las que se disponía de información en el periodo 2000 al 2004 sobre sus datos económicos. Encontraron que no existen diferencias significativas entre esta muestra y la población total del informe en cuanto a la representación femenina en cargos de alta dirección y consejos de administración: en el 70,9% de las empresas de esta muestra no hay ninguna mujer ocupando cargos, en el 22,2% de empresas hay sólo 1 mujer, y en el 6,8% restante hay al menos 2 mujeres en cargos de responsabilidad de alta dirección y/o consejo de administración. Hacen notar que en el periodo del 2000 a 2004, los datos de la muestra indican que en el 69,4% de las empresas no ha variado el número de mujeres que ocupan cargos, mientras que ha disminuido en el 11,7% y aumentado en el 19% de las empresas.

Además, realizaron un análisis de regresión para explicar la existencia de representación femenina y el nivel de esta en cargos de consejo de administración y alta dirección de las empresas de la muestra. La variable del número total de cargos de alta dirección y consejo de administración está correlacionada con la variable de tamaño de la empresa ya sea medido por la cifra de empleo ($r=0,169$ $p=0,000$) o por la de ingresos ($r=0,223p=0,000$) incluyendo el número de cargos existentes, considerando que la mujer tendrá más oportunidades para ocupar puestos en el consejo de administración, siempre y cuando haya puestos suficientes (de Luis *et al*, 2011).

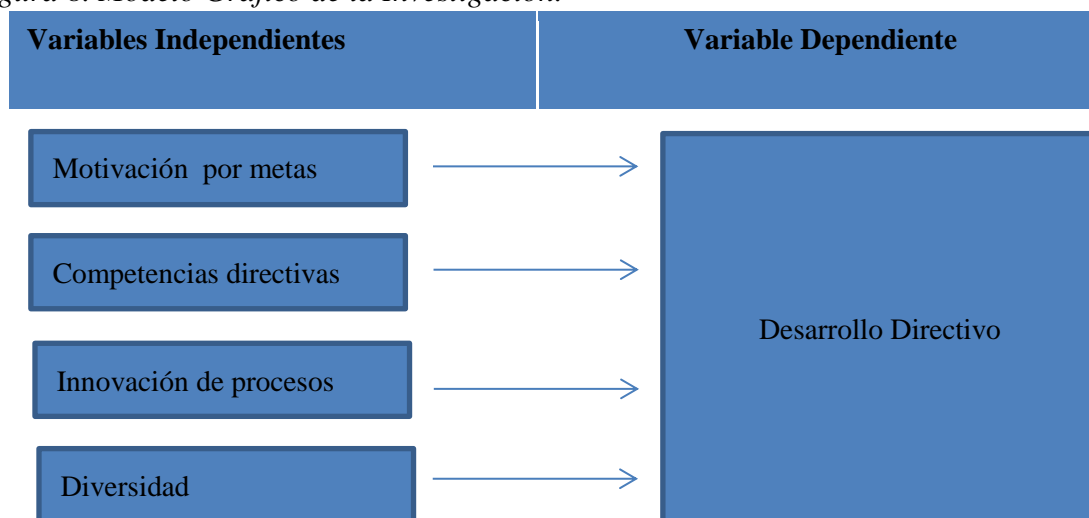
López, Gómez-Betancourt y Betancourt (2011) en el estudio que llevaron a cabo en empresas colombianas y después de analizar los casos, arroja resultados comunes en cuanto a los factores internos, externos y trascendentes que motivan la participación de las mujeres colombianas en los cargos directivos y/o en los órganos de gobierno de sus empresas familiares. El resultado fue que el Desarrollo profesional y personal fue un factor se presenta en 8 de 14 casos.

Según la literatura consultada, se realizan aportaciones importantes relativas al desarrollo directivo, así como los factores que inciden en él, como la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad, en el contexto de las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el Sur de Sonora.

2.7 Modelo gráfico propuesto.

En la Figura 8 se aprecia el modelo gráfico del proyecto propuesto para esta investigación; donde se visualizan las variables independientes (X): La motivación por metas, competencias directivas, innovación de procesos y la diversidad. Con respecto a la variable dependiente (Y): Desarrollo directivo.

Figura 8. Modelo Gráfico de la Investigación.



Fuente: Variables independientes y variable dependiente propuesta para la investigación. Elaboración propia.

2.8 Hipótesis.

En las investigaciones cuantitativas, los escritores utilizan una declaración formal llamadas hipótesis. Creswell (2003) la define como predicciones sobre los resultados que se lograrán obtener al final de la investigación, basándose en las variables independientes, seguidas de la variable dependiente.

2.8.1 Hipótesis general de la investigación.

La motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad de los directivos de las organizaciones hortícolas, están relacionadas de manera positiva con el desarrollo directivo.

2.8.2 Hipótesis operativas de la investigación.

H1. La motivación por metas está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

H2. Las competencias directivas están relacionadas de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

H3. La innovación de procesos está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

H4. La diversidad está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

2.8.3 Relación causa y efecto.

El modelo para este estudio de acuerdo con las hipótesis planteadas, define las participaciones directas de las variables independientes X_1 , X_2 , X_3 y X_4 , ya definidas en el marco teórico sobre la variable dependiente Y .

La siguiente es la ecuación de regresión que se propone para esta investigación y está en función de coeficientes (β_1 , β_2 , β_3 , β_4), cada uno de estos coeficientes implica una hipótesis

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

β_0 = Constante del modelo

$\beta_1 \dots \beta_4$ = Betas del modelo

Y = Desarrollo directivo

X₁ = Motivación por Metas

X₂ = Competencias directivas

X₃ = Innovación de Procesos

X₄ = Diversidad

ε = Error o variable aleatoria

Para el caso del análisis de cada una de las variables X₁...X₄, se considera la individualidad de estas para determinar el posible impacto sobre la variable Y. Para tal efecto se propone el análisis de la siguiente manera:

H₁X₁.- Se comprobará que existe una relación positiva entre las variables X₁ – Y, mediante la aplicación de la ecuación 1.

Ecuación 1:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

H₂X₂.- Se comprobará que existe una relación positiva entre las variables X₂ – Y, mediante la aplicación de la ecuación 2.

Ecuación 2:

$$Y = \beta_0 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

H₃X₃.- Se comprobará que existe una relación positiva entre las variables X₃ – Y, mediante la aplicación de la ecuación 3.

Ecuación 3:

$$Y = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

H₄X₄.- Se comprobará que existe una relación positiva entre las variables X₄ – Y, mediante la aplicación de la ecuación 4.

Ecuación 4:

$$Y = \beta_0 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

En conclusión, después de realizar una revisión de literatura exhaustiva de las variables que componen la investigación, se procede con la propuesta del modelo gráfico, donde se establecen como variables independientes la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad.

Capítulo 3. Método del estudio.

Este capítulo comprende el diseño de la metodología investigación de la tesis, se presenta el tipo de estudio, el universo, la población y el muestreo, utilizando el cuadro de operacionalización de variables para el desarrollo del instrumento de medición.

Además se describe la captura y codificación de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario, mediante el análisis estadístico.

3.1 Tipo y diseño de estudio.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se recolectan datos para probar las hipótesis y se utilizará un método estadístico y de medición para validar los datos, probar teorías e indicar los resultados que se obtengan en la misma (Segovia, 2014). Cabe mencionar que el estudio también contempla una parte cualitativa, la cual se llevará a cabo una metodología de interpretación a partir del análisis cualitativo de los datos recopilados.

Con un alcance exploratorio, porque pretende establecer el estado actual de una situación, en este caso, se analizará un problema poco estudiado, identificando conceptos de las variables que se proponen y permitiendo la elaboración de estudios a futuro. Descriptivo, porque a través de la observación directa, el análisis documental y la encuesta, se realiza una descripción de las variables que inciden en el desarrollo directivo en organizaciones señaladas.

En la investigación se recolectarán los datos en un solo momento dentro de un periodo de tiempo específico. La finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación, con ello medir la incidencia de cada una de las variables independientes con la variable dependiente en lo que respecta al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas sonorenses (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

También será correlacional, ya que se analizará la relación positiva que existe entre las variables que se relacionan con el fenómeno y es explicativo por describir las características del desarrollo de directivos mediante las variables analizadas en el estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño del estudio es no experimental, las variables no se manipulan y se realiza de manera transversal siendo que se estudia en un momento del tiempo, a una fecha determinada y con un diseño estructurado. El estudio se apoya mediante la observación de las variables dentro del contexto natural, encuestando a los directivos de organizaciones hortícolas, mostrando la problemática del sector en general (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Creswell (2013) menciona que el diseño se refiere a la estrategia planeada para obtener la información requerida y responder al planteamiento del problema, con el fin de analizar con certeza las hipótesis formuladas en un contexto en particular. Por consiguiente, para el presente proyecto se ha previsto realizar una investigación cuasi-experimental y de tipo transversal.

3.2 Universo del estudio, población y muestreo.

Para determinar el universo del estudio se tomarán datos de los productores registrados en la Asociación de Organizaciones Hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo, ubicada en el Sur de Sonora, actualmente cuenta con una población de 42 socios, en donde se analizarán para el desarrollo de la investigación a los directivos y/o gerentes de las mismas, según se muestra en el Anexo 2.

Morales (2012), señala que en la práctica para estudios de ciencias sociales se consideran correctos los siguientes criterios para calcular la muestra en función del tamaño de la población:

- a) El nivel de confianza o riesgo que se acepta de equivocarse al presentar los resultados del estudio. z = Valor de z es el correspondiente al nivel de confianza; un nivel de confianza del 95% (también se expresa así: $\alpha = .05$) corresponde a $z = 1.96$ sigmas o errores típicos.
- b) La varianza (o diversidad de opiniones) estimada en la población. Varianza de la población es igual a pq , donde p = proporción de respuestas en una categoría y q = proporción de repuestas en la otra categoría. Esta suposición se apoya en la hipótesis de que en la población hay la máxima diversidad posible: un 50% va a decir que sí y otro 50% va a decir que no, de esta manera valor de $pq = .25$ es válido para calcular el tamaño de la muestra aun cuando las preguntas no sean dicotómicas.
- c) El margen de error que estamos dispuestos a consentir, es decir se considera que el 100% de la población no necesariamente va a responder igual por lo que se debe

considerar una oscilación en la muestra. Error muestral = e no debe ser superior a .05 (5%) para que los resultados sean realmente informativos y útiles (Morales, 2012)

Atendiendo las consideraciones anteriores para la estimación de la proporción de empresas que cumplen con los criterios establecidos y siendo la población objeto de estudio de empresas, la muestra se obtuvo a partir de la siguiente expresión:

Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde

N = Tamaño del universo/Población = 42 Organizaciones hortícolas.

n = Muestra = 37

e = Error máximo de estimación 5 %

Z = Intervalo de confianza = 95%

q = Nivel de Heterogeneidad = 50% /1-p (p = q = 0.5)

Desarrollo de la Fórmula

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 42}{0.05^2 (42 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{40.3368}{1.0629}$$

$$n = 37$$

El tamaño de muestra resulta ser de **37 empresas hortícolas.**

Para determinar el tamaño de la muestra representativa, se realizará el procedimiento establecido por la técnica de muestreo probabilístico, que consiste en tomar la totalidad de las unidades que conforman a la población de manera que pueden tener la misma posibilidad de ser escogidas (Corral, Corral y Franco, 2015) con el fin de garantizar la confiabilidad del estudio y evitar sesgos que impidan generalizar los resultados. Posteriormente se determina el tamaño de muestra para realizar entrevistas donde se aplicarán las encuestas a 37 directivos que resultaron en el cálculo.

Para el diseño de la investigación se debe realizar un cálculo previo del tamaño de la muestra para realizar estimaciones de intervalos de confianza para no caer en errores que pudieran comprometer la veracidad de la investigación. Cabe señalar, que el muestreo no será aleatorio en estricto sentido debido a las limitaciones de los sujetos de estudio (Rositas, 2014), será no probabilística ya que la elección de los elementos de estudio no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación.

Además del cálculo que se realizó anteriormente para el cálculo de la muestra, se realiza el cálculo para determinar misma y así dar credibilidad a los resultados obtenidos aplicando un programa en hoja de Excel propuesto por Rositas (2014), como se observa en la Figura 9.

Figura 9. Tamaño de la muestra.

APLICACIÓN DE FORMULA PARA CALCULAR TAMAÑO MUESTRAL de ATRIBUTO				
P =	50%	Criterios	Porcentaje del evento de interés	
Q =	50%		Complemento a 100%	
N =	42		Tamaño de la población	
e =	5%		Error tolerable en porcentaje estimado	
Confianza=	95%		Expectativa que sea una de los 95 de / 100.. intervalos que estiman correctamente .	
Area= 0.975		Area acumulada.		
Z = 1.959964		Parametro de Gauss equivalente al Area		
Num = NPQ = 10.5	Cálculo intermedios			
Denom1 = (N-1)(e/z) ² = 0.02668	Autor: Dr. Juan Rositas-Mtz EN ESTA AREA AMARILLA Usted ALIMENTA SUS DATOS			
Denom2 = PQ = 0.25				
n= NPQ / ((N-1)(e/z) ² + PQ)				
Muestra calculada n= 37		Regresa a Alternativas de cálculo		

Fuente: Adaptado de Rositas (2014).

3.3 Operacionalización de las variables.

En el presente apartado se definen las variables en función de los elementos propuestos en base a la literatura analizada y presentada en el capítulo anterior, se determinan los ítems que conforman los constructos del modelo propuesto de la investigación.

Abreu (2012) menciona que el objeto del estudio debe contener variables para comprobar la validez de las hipótesis y posteriormente poder clasificarlas, operacionalizarlas y categorizarlas.

La operacionalización de las variables, según Abrahamson (1993) es el proceso de medir conceptos. Cabe mencionar que los conceptos por sí mismos no son directamente observables, es necesario especificarlos en características visibles que reflejen elementos de la realidad, las cuales se convertirán en los ítems medibles que integran un constructo.

Operacionalización es un proceso en el cual los conceptos por sí mismos no son directamente observables, por lo cual, es necesario especificar una variable observable que refleje el concepto (Mendoza y Garza, 2009).

Tabla 6.
Cuadro de operacionalización de variables.

Variable	Definición de la variable	Definición operativa	Indicadores
Motivación por metas	Se define como la intención de trabajar para lograr metas específicas y difíciles de alcanzar que actúa como un estímulo interno, mediante la participación y retroalimentación autogenerada de las personas (Bateman, 1999).	Impulso de factores internos y externos que llevan al directivo hacia determinados comportamientos para el cumplimiento de objetivos o metas gratificantes, que ayuden a la obtención de reconocimiento (García, 2012; Locke 1976).	Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de siete ítems, con un alfa de Cronbach de 0.849. Ítems del 1 al 7.
Competencias directivas	Son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel, llevando a	El desarrollo de estrategias medibles, que generen valor agregado a la empresa debiendo reflejarse en el desempeño individual y en equipo, los valores, la	Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de siete ítems, con un alfa de Cronbach de 0.827. Ítems del 8 al 14.

	<p>cabo formas innovadoras de conocimiento e información interna, que hacen posible la eficiencia organizacional (De la Rosa & Villanueva, 2011).</p>	<p>misión y la visión global de la misma para el logro de la meta deseada.</p>	
Innovación de procesos	<p>Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Esto implica cambios importantes en las técnicas, materiales y/o los programas informáticos (Jang, 2017).</p>	<p>Innovación de procesos es la aplicación del conocimiento para la formación de procesos por medio de actividades nuevas y cambiantes, con el fin de ayudar al desarrollo de la empresa y a los directivos que la operan.</p>	<p>Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.797. Ítems del 15 al 20.</p>
Diversidad	<p>Es el reconocimiento de lo heterogéneo, la diferencia, la variedad, la semejanza, la individualidad, la multiculturalidad y la interculturalidad (Grisales, 2011).</p>	<p>La capacidad de integración de las diferencias que puedan existir entre los miembros de una organización, ya sea de valores, creencias, actitudes, género, estatus, entre otros, con la finalidad de lograr un objetivo en común, que podría ser el desarrollo directivo y de la empresa (Thomas, 1990).</p>	<p>Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.508. Ítems del 21 al 26.</p>
Desarrollo directivo	<p>Es el proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos, incrementar competencias y desarrollar el capital humano, además de contar con una visión de los cambios constantes en el desempeño empresarial (Cardona,</p>	<p>Los altos directivos son responsables de toda la organización y deben establecer metas, desarrollar estrategias, interpretar el entorno y decidir la estructura y el diseño organizacional (Daft, 2011).</p>	<p>Escala de Likert de 5 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.793. Ítems del 27 al 32.</p>

1999; Espedal, 2005).

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del sistema SPSS v.22.

Todo instrumento de medición de datos, necesita reunir tres requisitos básicos: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En la Tabla 6 se muestran los resultados de validación de los ítems, que se obtuvieron aplicando el paquete estadístico SPSS-v22.

Además, se realiza un ejercicio donde se toman los resultados de la aplicación a directivos de organizaciones hortícolas con el instrumento diseñado para realizar análisis estadístico por medio de distintas herramientas como el SPSS y el programa SMRT PLS 3.

Mediante este programa, aplicando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se obtuvieron los siguientes datos que se presentan en la Tabla 7:

Tabla 7.

Alfa de Cronbach de las Variables independientes

Variables Independientes	Alfa de Cronbach
Motivación por metas (X1)	0.889
Competencias directivas (X2)	0.899
Innovación de procesos (X3)	0.902
Diversidad (X4)	0.469

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Tabla 8.

Alfa de Cronbach de la Variable dependiente

Variables Independientes	Alfa de Cronbach
Desarrollo directivo (Y)	0.791

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

En los resultados obtenidos se observa que la variable Diversidad (X4) el alfa de Cronbach de 0.469, Oviedo (2005) señala que el valor mínimo aceptable para este coeficiente es de 0.7; estima que por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala es baja. Sin

embargo dicho autor considera que se pueden aceptar valores similares; teniendo en cuenta que las organizaciones hortícolas encuestadas, están inmersas en un área geográfica donde la diversidad cultural, religiosa, étnica y de género está presente. Los directivos y gerentes encuestados mencionaron que sus organizaciones no toman en cuenta los aspectos para la contratación del personal, pero no hay una política establecida dentro de las políticas de la empresa.

Finalmente la variable Diversidad se no se elimina, debido al contexto de las organizaciones y a la importancia que tiene en este sector donde los empleados provienen de comunidades indígenas.

3.4.Elaboración de instrumentos de medición.

El instrumento de medición (Anexo 1) que se utilizará para la recolección y medición de datos, será un cuestionario, por su facilidad para recolectar información (Lickert, 1976). Los tipos de preguntas que se integrarán al cuestionario de 32 ítems, 7 corresponden a la variable Motivación por metas, 7 a la variable Competencias directivas, a la variable Innovación de procesos 6, a la variable Diversidad 6 y a la variable dependiente Desarrollo directivo 6. Las cuales se elaboraron con base a la revisión de literatura, y se aplicará la escala de Likert de cinco puntos. Donde 1: En total desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo y 7 preguntas demográficas.

El análisis de los resultados del Modelo de Regresión Múltiple, mediante la siguiente fórmula, representa de forma general, el modelo de regresión múltiple, el cual indica la dependencia lineal de la variable de respuesta (Y) con respecto a las variables independientes que la explican X_1, X_2, X_3, X_4

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Donde:

Y = Desarrollo Directivo

β_0 = Constante del modelo

$\beta_1 \dots \beta_5$ = Betas del modelo

X_1 = Motivación por metas

X_2 = Competencias directivas

X_3 = Innovación de procesos

X4 = Diversidad

ε = Error o variable aleatoria

Se obtuvieron dos modelos, en el segundo, arrojó una R² igual a .748, lo que significa que la bondad del ajuste lineal del modelo es suficiente, ya que las variables independientes introducidas al modelo de regresión (X2, X4), a través del método de pasos sucesivos, están explicando en un 74.8%, la variabilidad en la variable de respuesta (Y). Con el valor obtenido en el estadístico de Durbin-Watson igual a 1.501, se puede asumir independencia entre los residuos, es decir, no existe autocorrelación positiva o negativa entre los residuos, ya que se encuentra en el rango mayor a 1.5 y menor a 2.5.

En otros resultados, el resumen del ANOVA del modelo dos de regresión múltiple, donde se indica si existe o no relación significativa entre las variables. El estadístico F permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero. El nivel de significancia en P (valor) < 0.05, indica que las variables están linealmente relacionadas.

Además, Los coeficientes de regresión estandarizados y/o tipificados Beta, permiten valorar la importancia relativa de cada variable independiente en la ecuación de regresión, se observó que la variable con mayor importancia relativa en la ecuación de regresión, es la definida como X1 Motivación, con un valor absoluto en su coeficiente estandarizado de .699 con respecto a la variable X4 Diversidad, con un valor absoluto en su coeficiente estandarizado igual a .218.

3.4.1. Validez de contenido del instrumento de medición.

Cabe señalar, que se siguió un proceso riguroso de validación del instrumento de medición, en el cual se revisó ampliamente la literatura existente sobre escalas utilizadas para realizar estudios empíricos sobre desarrollo directivo, motivación por metas, competencias directivas, innovación de procesos y diversidad.

Ya elaborado el instrumento de medición, se validaron los ítems con el grupo de cinco expertos, quienes realizaron sugerencias de enfoque y de redacción para dar mayor claridad a

los enunciados de los ítems, además realizaron la evaluación de los ítems con la finalidad de identificar si ellos pueden explicar su variable o si existe relevancia de acuerdo con su definición.

Los expertos en forma individual anotaron en la casilla correspondiente el grado de relevancia de cada ítem de acuerdo con las siguientes respuestas: 1 (Irrelevante), 2 (Poco Relevante), 3 (Relevante), y 4 (Muy Relevante). Todas las respuestas se vaciaron en una matriz, y se obtuvieron los promedios simples de la calificación de cada ítem, y del conjunto total de 33 ítems.

3.5.Descripción del trabajo de campo.

La información que se obtuvo mediante la realización de entrevistas a los directivos de las empresas hortícolas de los municipios de Cajeme, Navojoa, Huatabampo, Benito Juárez y Etchojoa, además de la aplicación de la encuesta fueron relevantes para conocer el contexto empresarial de éste sector en particular, donde los productores mencionan entre otras cosas, la importante contribución económica, social e incluso política que el sector representa en la región.

La estructura de las empresas en estudio está integrada por el director (productor), contador público, administradores y encargados del personal de campo, en éste último se concentra un 80% de los empleados de la empresa. Cabe hacer mención la dificultad para recopilar datos, debido a las actividades propias de las actividades directivas de los horticultores, por lo que tardó alrededor de un año en recabar la información para el análisis respectivo.

De acuerdo con esto, los principales procedimientos y actividades que se han llevado a cabo en la presente investigación son los siguientes:

- a) Se elaboró una tabla con la definición de todos los constructos.
- b) Se realizó la operacionalización de todas las variables contempladas en el estudio.
- c) Se elaboraron indicadores y se definió la escala de medición que incluye los ítems para realizar la evaluación de las variables.

- f) Se efectuó un estudio cualitativo mediante una serie de entrevistas para confirmar la relevancia del proyecto de investigación en el contexto real, se hicieron los ajustes pertinentes en el instrumento de medición utilizado, y se validaron nuevamente los aspectos que resultaron modificados.
- g) Se diseñó un cuestionario para el trabajo de campo de la investigación dirigido a nivel directivo. Así mismo, se realizó la prueba piloto con un grupo de 20 directivos.

En conclusión, se analizaron los resultados proporcionados por los encuestados, se aplicó a la muestra definida para el proyecto de investigación.

3.6 Captura y manual de codificación.

El proceso de captura de datos se realiza de forma manual en el sistema SPSS, versión 22.0, se codifican los ítems y se tabulan en un archivo Excel de acuerdo a las necesidades de la investigación, posteriormente se utilizarán los resultados que se obtengan para la elaboración de conclusiones y recomendaciones que se mostrarán en el siguiente capítulo.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), después de haber finalizado la fase de recolección de datos, éstos deben codificarse, por lo cual es de vital importancia diseñar instrumentos con instrucciones claras, que motiven al participante, y no sean muy extensos.

Por lo general, la codificación de respuestas a cuestionarios conlleva cuatro pasos:

- a) Establecer los códigos de las categorías para cada ítem.
- b) Elaborar un manual de códigos que incluya todos los ítems, en el cual se describa la localización de las variables y los códigos asignados a las categorías en una matriz o base de datos.
- c) Realizar la codificación física de los datos, llenando la matriz de los datos con los valores correspondientes a las respuestas en el instrumento de medición.
- d) Guardar los datos codificados como archivo permanente en un programa establecido previamente (Excel, SPSS o equivalente).

3.7 Validez y Confiabilidad.

El instrumento de medición que servirá para obtener información relacionada con cada una de las variables que se definieron anteriormente, debe ser sometido a diferentes pruebas de validez y confiabilidad. En este sentido, existen procedimientos para calcular la confiabilidad del instrumento de medición.

Se debe tomar en cuenta, que una estimación de un parámetro mediante un buen nivel de confianza es de al menos 95%, el tamaño de la muestra estará en función del intervalo y nivel de confianza, de la varianza del parámetro para el que se quiera hacer tal tipo de estimación. (Rositas, 2014)

Oviedo y Campo-Arias (2005) señalan que para medir la confiabilidad de un instrumento, es el alfa de Cronbach, utilizándose para medir la consistencia interna de una escala determinada. Así pues, el procedimiento que se utiliza para medir la confiabilidad de los ítems del instrumento diseñado para la obtención de los datos, es el Coeficiente alfa de Cronbach.

Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, en este método solo se aplican los valores de los ítems a la medición y se calcula el coeficiente. Posteriormente se demuestra que los constructos analizados, estadísticamente son confiables y tienen validez.

En base a lo anterior, se realiza un ejercicio donde se toman los resultados de la aplicación de la muestra, con el instrumento diseñado para realizar análisis estadístico por medio de distintas herramientas como el SPSS.

En la Tabla 7 se muestra el análisis de fiabilidad de la variable dependiente y las variables independientes, observando que la diversidad resulta más baja que el resto de las variables, entendiendo que éste análisis mide la representatividad de las variables incluidas en la investigación, en las demás variables indicadas, marcan valores de consistencia interna entre .797 y .849, indicando una correlación entre los ítems.

En este capítulo se presentó el diseño y el tipo de investigación basada en el método científico, siendo cuantitativa, descriptiva, explicativa y correlacional, llevada a cabo a los directivos de las organizaciones antes mencionadas, logrando obtener resultados que comprueben las hipótesis planteadas en la investigación.

Capítulo 4. Análisis de resultados.

En este capítulo, después de haber realizado el análisis de la consistencia interna de cada constructo, se hicieron las pruebas estadísticas con la finalidad de obtener modelos con la validez y confiabilidad suficiente para reunir, analizar, procesar y garantizar la información referente a la problemática que se investiga.

Estos análisis estadísticos permitieron visualizar la operacionalización de las variables y obtener conclusiones efectivas que para conocer si las variables incluidas en las hipótesis de estudio, son significativas e inciden positivamente en el desarrollo directivo en organizaciones hortícolas.

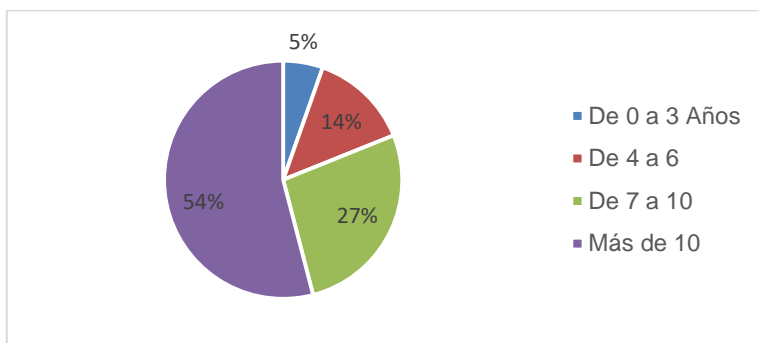
Se presentan los análisis de resultados de la investigación realizada a 37 directivos que contestaron su encuesta en dos apartados, el primer apartado se detallan los resultados de la estadística descriptiva de los directivos que participaron en la investigación; el segundo apartado, se presenta el análisis de la variable dependiente, la cual es el desarrollo directivo en empresas hortícolas.

4.1 Análisis demográfico.

En esta sección se presenta un análisis acerca del perfil de los directivos o dueños encuestados de las organizaciones hortícolas en el sur de Sonora. En la figura 10 se muestra la antigüedad que tienen los directivos o dueños en la empresa, se puede observar que un 54% de los directivos trabajan en la empresa más de 10 años, en un 15% están participando en un periodo de 4 a 10 años y solamente un 5% tienen de 0 a 3 años laborando en ésta.

La antigüedad en el trabajo además de ser un dato referencial importante para un trabajador, sirve a muchos otros efectos. Entre los beneficios no monetizados de la antigüedad laboral, se esconden muchos otros que responden a principios de la cultura de la empresa.

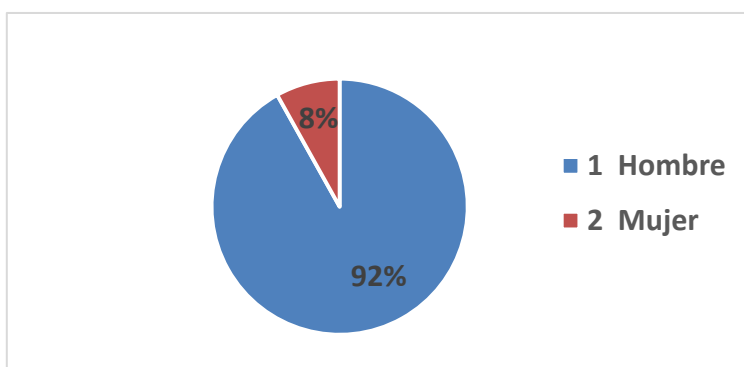
Figura 10. Antigüedad de los directivos en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 11, se muestra que en el negocio de horticultura es manejado en un 92% por hombres y un 8% está compuesto por mujeres en los puestos directivos.

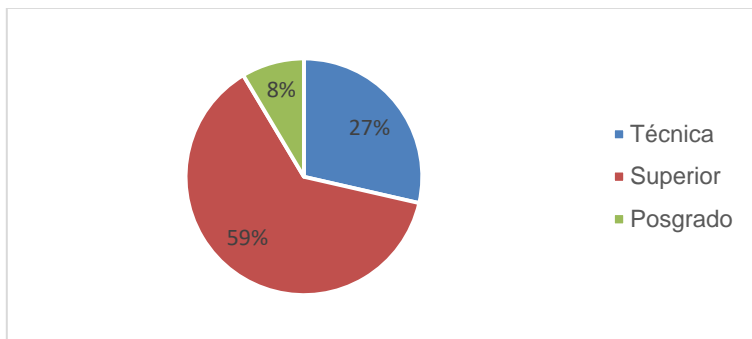
Figura 11. Género de los directivos.



Fuente: Elaboración propia.

Los datos que arroja la Figura 12, muestran la escolaridad que tienen los directivos, donde un 59% cuentan con estudios de nivel superior, un 27% estudios a nivel técnico y un 8% con posgrado. El grado académico representa la formación educativa o profesional que una persona posee tras realizar los estudios. El grado académico es el valor que puede tener una persona en relación con otras. (Wikipedia.org/wiki/Título académico).

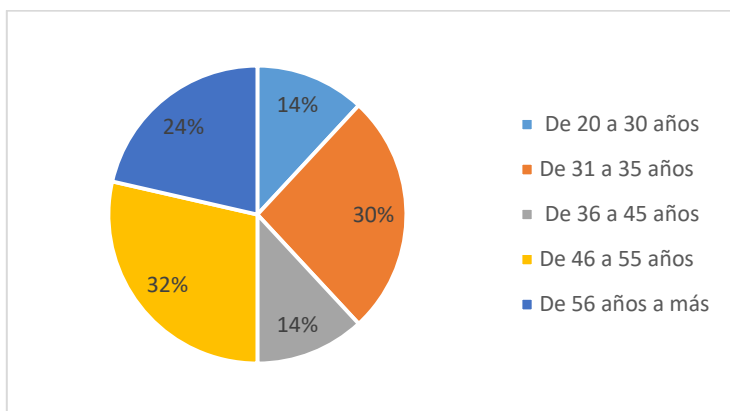
Figura 12. Escolaridad de los directivos.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 13, se muestra la edad de los directivos encuestados, las cuales el rango de edad de 56 años a más representan un 24%, de 46 a 55 años en un 32%, de 36 a 45 años un 14%, de 31 a 35 años corresponde a un 30%, de y por último, los directivos de 20 a 30 años lo integra un 14%.

Figura 13. Edad de los directivos.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis estadístico.

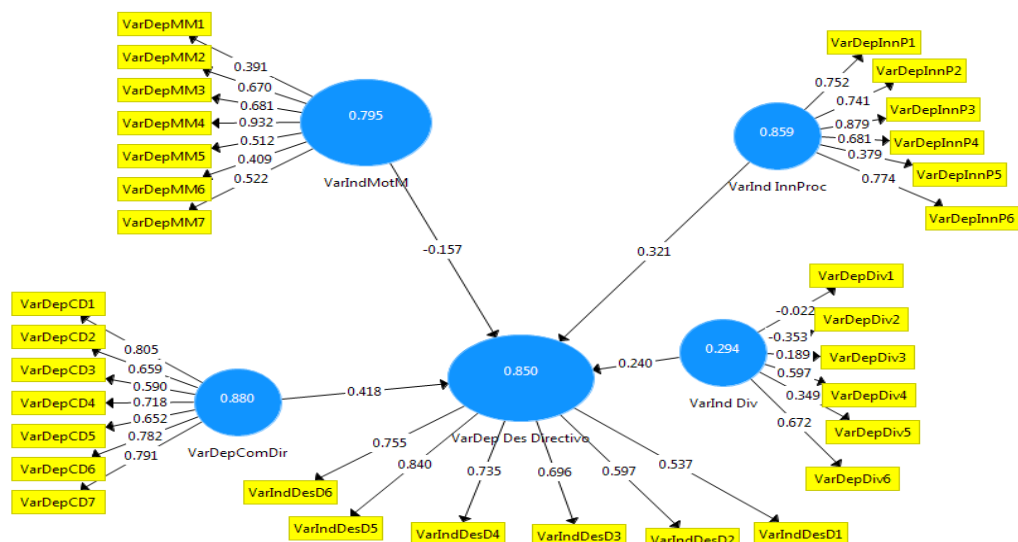
Todo instrumento de medición de datos, necesita reunir tres requisitos básicos: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En el presente apartado se muestran los resultados de validación de la encuesta, que se obtuvieron aplicando el paquete estadístico SPSS-v22.

Se utilizó la medida coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento de medición, la cual puede tomar valores entre 0 y 1, siendo 0 una confiabilidad nula y 1 confiabilidad total.

De acuerdo a Sekaran (1992), un modelo conceptual es la base para toda investigación que se quiera identificar las relaciones que se dan entre las variables y con ello, tratar de explicar la importancia relativa de los factores y la manera de cómo influyen en el fenómeno. Dentro del artículo analizado, Gil (2008), menciona que estudios en ciencias sociales se llevan a cabo utilizando el método de regresión múltiple, pero que en su opinión presentan dos grandes limitaciones:

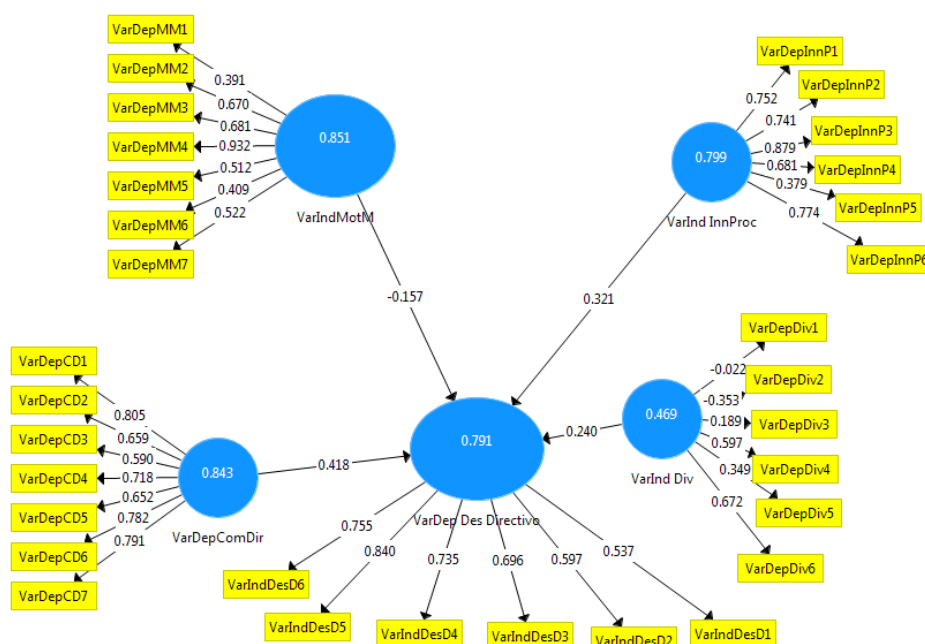
La primera es que cada variable es representada por un único indicador y no se aprovecha el concepto de constructo que caractericen en forma indirecta los niveles de una variable, y la segunda limitación, es que no se toman en cuenta, ni se ponen a prueba, las relaciones entre las variables independientes, esto es no se modelan los efectos indirectos, suponiéndose que las causas son independientes unas de otras.

Figura 14. Modelo de Fiabilidad Compuesta.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Figura 15. Modelo Alfa de Cronbach.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Tabla 9. Fiabilidad y validez del constructo.

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
VarDep Des Directivo	0.791	0.823	0.850	0.491
VarDepComDir	0.843	0.854	0.880	0.516
VarInd Diversidad	0.469	-0.179	0.294	0.182
VarInd InnProc	0.799	0.825	0.859	0.516
VarIndMotM	0.851	-0.155	0.795	0.377

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Tabla 10. Cargas cruzadas

	VarDep Des Directivo	VarDepComDir	VarInd Div	VarInd InnProc	VarIndMotM
VarDepCD1	0.713	0.805	0.397	0.698	0.016
VarDepCD2	0.629	0.659	0.301	0.699	-0.135
VarDepCD3	0.479	0.590	0.456	0.327	0.019

VarDepCD4	0.641	0.718	0.378	0.416	-0.144
VarDepCD5	0.354	0.652	0.373	0.328	-0.220
VarDepCD6	0.434	0.782	0.409	0.492	-0.126
VarDepCD7	0.581	0.791	0.319	0.475	-0.229
VarDepDiv1	0.000	-0.103	-0.022	-0.227	0.088
VarDepDiv2	-0.253	-0.264	-0.353	-0.346	0.036
VarDepDiv3	-0.101	-0.047	0.189	-0.096	-0.103
VarDepDiv4	0.355	0.313	0.597	0.150	-0.204
VarDepDiv5	0.192	0.239	0.349	-0.041	0.243
VarDepDiv6	0.243	0.149	0.672	0.035	-0.260
VarDepInnP1	0.517	0.671	0.207	0.752	0.115
VarDepInnP2	0.523	0.440	0.309	0.741	-0.005
VarDepInnP3	0.551	0.574	0.200	0.879	-0.004
VarDepInnP4	0.573	0.423	0.187	0.681	0.132
VarDepInnP5	0.297	0.444	0.230	0.379	0.039
VarDepInnP6	0.342	0.518	0.130	0.774	-0.001
VarDepMM1	-0.015	-0.059	-0.127	0.055	0.391
VarDepMM2	-0.052	0.056	-0.063	0.053	0.670
VarDepMM3	-0.013	-0.007	-0.073	0.059	0.681
VarDepMM4	-0.202	-0.102	-0.094	0.113	0.932
VarDepMM5	-0.021	0.139	-0.068	0.194	0.512
VarDepMM6	-0.051	0.014	-0.206	0.142	0.409
VarDepMM7	0.085	0.230	0.020	0.270	0.522
VarIndDesD1	0.537	0.472	0.258	0.386	-0.106
VarIndDesD2	0.597	0.247	0.248	0.458	0.076
VarIndDesD3	0.696	0.493	0.231	0.347	-0.180
VarIndDesD4	0.735	0.507	0.536	0.455	-0.287
VarIndDesD5	0.840	0.731	0.490	0.504	-0.249
VarIndDesD6	0.755	0.715	0.523	0.651	-0.153

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el software Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. “SmartPLS 3”. Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

4.2.1 Regresión lineal múltiple.

Los resultados obtenidos mediante el empleo del SPSS v. 22, con un nivel de confianza especificada, en este caso del 95% y un margen de error de 5%, se muestran en la tabla 11 dónde se especifica a detalle los resultados de la regresión múltiple.

Tabla 11. Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios					Durbin-Watson
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F	
1	.661 ^a	.437	.421	758593010.33087	.437	27.155	1	35	.000	
2	.748 ^b	.560	.534	680636191.36890	.123	9.477	1	34	.004	1.501

a. Predictores: (Constante), X2

b. Predictores: (Constante), X2, X4

c. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SPSS v.22

En los resultados obtenidos en la tabla 11 se observan dos modelos; en el primero, únicamente se relaciona la variable independiente X_2 (Competencias directivas) con la variable dependiente Y (Desarrollo directivo), mientras que, en el segundo modelo, las variables independientes X_2 (motivación laboral) y X_4 (Diversidad) presentan una mayor relación con Y (Desarrollo directivo), por lo que el modelo que se valida es el segundo, dejando por fuera al primero.

Como se puede observar en la tabla 11 la R^2 del modelo 1 es por debajo de 0.50 por lo que para la toma de decisiones este modelo no sería útil; sin embargo para el modelo 2 la R^2 es de 0.560 y tomando en cuenta que es una investigación pionera, Rositas (2014) en su artículo *Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento*, puede ser de interés el modelo si en futuras investigaciones se logra incrementar los puntos porcentuales no explicados en el modelo.

El estadístico F decide si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes, se obtienen valores de $F=27.155$ en

modelo 1 y la $S=0.000$, lo cual indica que sí existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y las variables independientes del Modelo 1. En el Modelo 2 se tiene un valor de $F=9.477$ y la $S=0.004$.

En la tabla 12 resume los resultados de la ecuación de regresión y tiene que ver con los niveles de la variable dependiente en función de las variables independientes. Es decir, los coeficientes tipificados Beta (β) obtenidos en la ecuación de regresión múltiple muestran la contribución de las variables X_2 (competencias directivas), X_4 (diversidad) sobre Y (desarrollo directivo), manteniendo las demás constantes.

Tabla 12. *Coeficientes.*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error estándar	Beta	t	
	(Constante)	.172	.506		.340	.736
2	Competencias directivas	.689	.108	.572	4.868	.000
	Diversidad	.275	.095	.362	3.078	.004

Continuación Tabla 12. *Coeficientes.*

Modelo		Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
		Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
	(Constante)					
2	Competencias directivas	.661	.641	.554	.572	1.065
	Diversidad	.503	.467	.350	.362	1.065

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos de IBM SPSS v22.

En la prueba t de X_2 (Competencias directivas), el resultado de esta fue de 4.868 y su grado de significancia fue de 0.000, mientras que los resultados obtenidos en la prueba t de X_4 (Diversidad) = 3.078 y la sig. = 0.004, ambos resultados menores al valor de validación de la significancia = 0.05, por lo que éstas contribuyen en forma significativa a explicar el impacto sobre el comportamiento de la variable dependiente Y (Desarrollo directivo).

En los estadísticos de colinealidad el factor de incremento de la varianza (VIF) en el Modelo 2 fue de 1.065 y la tolerancia (T) de 0.572, indican la proporción de la varianza de cada variable independiente que no es explicada por las demás variables independientes. Aunque no existen reglas fijas para demostrar que no existe una combinación lineal entre las variables, la tolerancia debe ser mayor a 0.1 o menor a 10, entre las variables predictoras o explicativas (De la Fuente, 2011).

En la tabla 13 se presenta la matriz de correlación obtenida con los datos de la variable dependiente Y Desarrollo directivo.

Tabla 13. *Tabla de correlaciones entre variables.*

		Y	X1	X2	X3	X4
Correlación de Pearson	Y	1.000	-.010	.661	.150	.503
	X1	-.010	1.000	.072	.079	-.067
	X2	.661	.072	1.000	-.014	.247
	X3	.150	.079	-.014	1.000	-.100
	X4	.503	-.067	.247	-.100	1.000
Sig. (unilateral)	Y	.	.476	.000	.188	.001
	X1	.476	.	.337	.321	.347
	X2	.000	.337	.	.468	.070
	X3	.188	.321	.468	.	.278
	X4	.001	.347	.070	.278	.

Fuente: IBM SPSS STATISTICS Versión 22.

Rodríguez (2001) indica que el coeficiente de correlación, mide el grado de asociación entre variables oscilando los valores entre 1 y -1. Además debe observarse la interrelación entre las variables independientes, donde los coeficientes deberían ser bajos, ya que si es lo contrario puede que haya multicolinealidad. No debe dejarse por fuera la interrelación entre las variables dependiente e independientes, los coeficientes deben ser altos y para todos los casos su significación inferior al 0.05.

4.2.2 Análisis de varianza.

El análisis de la varianza indica si existe o no relación significativa entre las variables. De tal forma que:

Hipótesis nula $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ el modelo no es explicativo

Hipótesis alternativa H_1 : al menos un $\beta_i \neq 0$ el modelo es explicativo

En la tabla 14 se muestran los resultados del ANOVA del modelo de regresión múltiple, el cual indica que existe una relación significativa, el estadístico F permite contrastar con la hipótesis planteada.

Tabla 14. *Resumen del ANOVA del modelo.*

Modelo		gl	F	Sig.
1	Regresión	1	27.155	.000 ^b
	Residuo	35		
	Total	36		
2	Regresión	2	21.604	.000 ^c
	Residuo	34		
	Total	36		

a. Variable dependiente: Y Desarrollo directivo

b. Predictores: (Constante), X2 Competencias directivas

c. Predictores: (Constante), X2 Competencias directivas, X4 Diversidad

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos de IBM SPSS v22.

Los datos obtenidos del análisis, resultan aceptables y con un nivel de significancia en X₂ Competencias directivas $p=.000$, indica que las variables están linealmente relacionadas por lo que genera confianza ya se explican significativamente por las variables predictivas incluidas en el modelo.

De acuerdo a las significancias de la T student (presentadas en la tabla 12) considerando un error estimado menor al 5%, se puede concluir que las variables que impactan significativamente al Desarrollo directivo son:

X₂ = Competencias directivas al tener una significancia de 0.000.

X₄ = Diversidad al tener una significancia de 0.004.

Las variables excluidas para la variable dependiente Y Desarrollo directivo son:

X₁ = Motivación por metas

X₃ = Innovación de procesos

Por lo anterior, la hipótesis nula se rechaza, aun así se observa que, de estas dos variables las Competencias directivas (X_2), es la que presenta una mayor relación en cuanto a la viabilidad del desarrollo de directivos en las organizaciones hortícolas. Los resultados obtenidos arrojaron un modelo cuya expresión matemática es el siguiente:

$$Y = a + \beta X_2 + \beta X_4 + \varepsilon$$

$$Y = .172 + 0.689X_2 + 0.275X_4$$

4.3 Comprobación de la Hipótesis.

Con base en los resultados obtenidos estadísticamente mostrados en el presente capítulo, en la tabla 15 se resume la aceptación o rechazo de cada una de las hipótesis derivadas de la ecuación general resultante del modelo conceptual.

Tabla 15. *Resumen de conclusiones sobre las hipótesis planteadas en el modelo.*

No.	Descripción	37 Directivos de organizaciones hortícolas
H ₁	La motivación por metas está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del sur de Sonora.	Rechazada, no entró en el modelo.
H ₂	Las competencias directivas están relacionadas de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del sur de Sonora.	Aceptada
H ₃	La innovación de procesos está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del sur de Sonora.	Rechazada, no entró en el modelo.
H ₄	La diversidad está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del sur de Sonora.	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación, exponiendo por un lado los resultados de la estadística descriptiva; por otro, se hace muestran los resultados de la estadística inferencial de la muestra. En el siguiente capítulo se discutirán cada uno de los resultados de las hipótesis presentados en la tabla 15.

Capítulo 5. Conclusiones.

En el presente capítulo se exponen las conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación realizada en forma detallada incluyendo la aportación al conocimiento en la contribución teórica y práctica como recomendación para los directivos y/o gerentes de las organizaciones hortícolas. Además se indican las limitaciones que se tuvieron al realizar el proceso.

En lo que respecta a las conclusiones derivadas al análisis teórico, se presentan en el planteamiento del problema así como los objetivos, a su vez se hace referencia al marco teórico en el cual se basó para desarrollar el modelo conceptual con la variable dependiente y las variables independientes.

Las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron a los directivos, se presentan con base en la estadística inferencial y se detalla si las hipótesis son aceptadas o rechazadas.

Finalmente se presenta una discusión de los resultados obtenidos, las contribuciones al conocimiento, así como las recomendaciones para futuras investigaciones.

5.1 Conclusiones de la investigación.

En el presente estudio se fundamenta en la teoría de investigaciones previas de desarrollo directivo. Recapitulando la información presentada se encontraron diferentes conceptos y definiciones de desarrollo directivo, así como modelos conceptuales, donde se destacan los factores que inciden en las organizaciones.

Se puede constatar que las competencias directivas (X_2) y la diversidad (X_4) de las organizaciones hortícolas en el sur de Sonora, resultan determinantes para lograr el desarrollo directivo (Y). No así, o en ese grado de importancia; los factores como la motivación por metas (X_1) y la innovación de procesos (X_3).

5.2 Conclusiones en cuanto a la descripción del problema, pregunta de investigación y objetivos.

En cuanto a la descripción del problema, se puede destacar la carencia de estudios similares sobre el desarrollo directivo de las organizaciones en México, por lo que los factores considerados en el modelo conceptual como variables independientes y variable dependiente, fueron analizados con base en estudios realizados en otros países en su mayoría.

Para el logro del objetivo general: “Estudiar si la motivación por metas, las competencias directivas, la innovación de procesos y la diversidad inciden positivamente en el desarrollo directivo en las empresas hortícolas en el sur de Sonora, conformados por los municipios de Huatabampo, Etchojoa, Benito Juárez, Navojoa y Cajeme, con la finalidad de mejorar la productividad”. Se desarrolló un instrumento (encuesta) con base a los conceptos teóricos encontrados en la literatura. La encuesta se aplicó en las organizaciones hortícolas en el contexto antes mencionado, por lo cual se concluye que se ha logrado concluir con el objetivo general.

Por lo que se cumplen los siguientes objetivos metodológicos propuestos en el primer capítulo del documento:

Objetivo 1. Revisar la literatura sobre los conceptos de desarrollo directivo y los factores que influyan positivamente en él.

Se revisó ampliamente la literatura donde se encontraron diferentes modelos teóricos de desarrollo directivo, compuesta con distintas las variables expuesta por autores que presentan los análisis respectivos.

Objetivo 2. Identificar teóricamente las variables que se proponen en el trabajo de investigación propuesto.

Con base a la información recabada en la revisión de literatura para la presente investigación, explicada en el planteamiento del problema y en el marco teórico donde se prueban y verifican las teorías se logró señalar la importancia que tienen las aportaciones de los expertos, enriqueciendo y fundamentando este estudio, logrando con ello la clarificación de la naturaleza e importancia de cada una de las variables investigadas.

Objetivo 3. Diseñar y validar el instrumento de medición, donde se pueda evaluar los factores que inciden en el desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas.

El objetivo se cumplió, ya que se realizó una recolección de información de conceptos y teorías estudiadas y validadas de las variables, donde se pudo elaborar una herramienta (encuesta) como instrumento de medición, donde se expone la relación con las variables de este estudio, permitiendo con ello, la consolidación de un referente teórico y operacional del instrumento aplicado en esta investigación.

Finalmente el cuestionario aplicado constó de tres apartados, en el primero se recaba información sobre el encuestado, en el segundo apartado datos de la empresa y el tercer apartado hizo referencia a las variables de estudio, conformado por 32 ítems.

En cuanto a los cuatro objetivos específicos de la investigación:

Objetivo 1. Analizar la incidencia positiva de la motivación por metas con el desarrollo directivo.

Se puede concluir que el objetivo se cumple, ya que se realizó una amplia investigación de estudios donde se analizó la información, donde se observó la relevancia de la motivación por metas en las organizaciones, sin embargo no se tuvo una importancia relativa ya que factor no entró en el Modelo.

Objetivo 2. Asociar la incidencia positiva de las competencias directivas con el desarrollo directivo.

Este objetivo se concluye que sí se logra, debido a que el Modelo presentado, integra esta variable independiente de manera que incide positivamente en el desarrollo directivo.

Objetivo 3. Explicar la incidencia positiva de la innovación de procesos con el desarrollo directivo.

Se puede concluir que el objetivo se cumple de manera parcial, ya que se realizó una amplia investigación de estudios donde se analizó la información, donde se observó la relevancia de la innovación de procesos en las organizaciones, sin embargo no se tuvo una importancia relativa ya que factor no entró en el Modelo.

Objetivo 4. Contrastar la incidencia de la diversidad con el desarrollo directivo.

Este objetivo se concluye que sí se logra, debido a que el Modelo presentado, integra esta variable independiente, por lo que tiene una incidencia en el desarrollo directivo.

5.3 Conclusiones en cuanto a la hipótesis de la investigación.

Para realizar las conclusiones de las hipótesis de la investigación, se analizó la información proporcionada en la aplicación de la encuesta a 37 directivos de organizaciones hortícolas. A continuación se presentan las conclusiones derivadas de los resultados y análisis de los mismos.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se tiene que los valores del alfa de Cronbach son aceptables para las ciencias administrativas, por lo que se concluye que las preguntas para cada uno de los constructos son válidas, ya que no existe correlación entre ellas, por lo que una no depende de la otra. Además se observa que el factor de inflación de varianza (FIV) es inferior a 10 en los casos, por lo que se concluye que no existe multicolinealidad para las variables independientes.

Por lo anterior se puede concluir que el modelo propuesto es válido, ya que se obtuvieron parámetros de regresión con impacto significativo, por lo que la encuesta puede ser más confiable para futuras investigaciones si se incrementan los sujetos de estudio.

En lo que respecta a los resultados estadísticos mostrados en el Capítulo 4 y en la Tabla 15 sobre la aceptación y rechazo de las hipótesis planteadas de la ecuación general resultante del modelo conceptual, a continuación se presenta una discusión de los resultados obtenidos a manera de conclusión.

El 50% de las hipótesis del modelo propuesto en el presente documento se aprueban, ya que sus resultados son estadísticamente significativos, mientras que hipótesis 1 y 3 no hubo apoyo estadístico como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Correlaciones de comprobación de hipótesis

		X1	X2	X3	X4	Y
		Motivación por metas	Competencias directivas	Innovación de procesos	Diversidad	Desarrollo directivo
X1	Correlación de Pearson	1	.072	.079	-.067	-.010
	Sig. (bilateral)		.674	.643	.694	.952
	N	37	37	37	37	37
X2	Correlación de Pearson	.072	1	-.014	.247	.661**
	Sig. (bilateral)	.674		.935	.141	.000
	N	37	37	37	37	37
X3	Correlación de Pearson	.079	-.014	1	-.100	.150
	Sig. (bilateral)	.643	.935		.556	.376
	N	37	37	37	37	37
X4	Correlación de Pearson	-.067	.247	-.100	1	.503**
	Sig. (bilateral)	.694	.141	.556		.002
	N	37	37	37	37	37
Y	Correlación de Pearson	-.010	.661**	.150	.503**	1
	Sig. (bilateral)	.952	.000	.376	.002	
	N	37	37	37	37	37

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v 22.

La Tabla 16 apoya las conclusiones antes mencionadas, debido a que se comprobó una relación positiva y significativa de las variables X₂ Competencias directivas inciden positivamente con Y Desarrollo directivo y X₄ Diversidad tiene una incidencia positiva en Y Desarrollo directivo.

Se presentan las conclusiones de las hipótesis planteadas:

H1. La motivación por metas está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

Conclusión:

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los directivos de organizaciones hortícolas, se puede concluir que la motivación por metas no está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo.

Donde el constructo de la encuesta es redactado, considerando la definición de Bateman (1999) quien menciona que la motivación por metas es un estímulo interno el cual actúa en la participación de las personas. También (García, 2012; Locke 1976) que son los directivos quien establecen los comportamientos para el cumplimiento de objetivos o metas gratificantes que ayuden a la obtención de reconocimiento.

H2. Las competencias directivas están relacionadas de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

Conclusión:

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los directivos de organizaciones hortícolas, se puede concluir que las competencias directivas **Si** están relacionadas de manera positiva al desarrollo directivo.

Para la redacción del constructo de la encuesta, se consideró a la afirmación de De la Rosa y Villanueva (2011) donde menciona que son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel, llevando a cabo formas innovadoras de conocimiento e información interna, que hacen posible la eficiencia organizacional. Donde el valor agregado se vea reflejado en el desempeño individual y en equipo, los valores, la misión y la visión global de la misma para el logro de la meta deseada.

H3. La innovación de procesos está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

Conclusión:

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los directivos de organizaciones hortícolas, se puede concluir que la innovación de procesos carece de una relación positiva al desarrollo directivo.

Considerando que para la redacción del constructo de la encuesta, se tomaron en cuenta las aportaciones teóricas encontradas en la literatura, cuestionando la mejora o introducción de nuevos procesos de producción o distribución en sus organizaciones, donde los

productores/directivos mencionaron en su gran mayoría, que es complicado implementar nuevos procesos debido a al contexto y naturaleza del sector agropecuario.

H4. La diversidad está relacionada de manera positiva al desarrollo directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

Conclusión:

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los directivos de organizaciones hortícolas, se puede concluir que la diversidad **Si** están relacionada de manera positiva al desarrollo directivo.

Para la redacción del constructo de la encuesta, se consideró a Grisales (2011) donde menciona el reconocimiento a la multiculturalidad, a la desemejanza dentro de las empresas en estudio, donde los productores/directivos mencionaron que el contexto donde se desarrolla la operación de las mismas es una región indígena, de bajos recursos y con una cultura diversa, por lo que es común la contratación de personal sin distinción alguna.

5.4 Limitaciones.

Durante el proceso de investigación de la información, se encontraron algunas limitaciones, una de ellas es que el diseño del estudio es transversal, de modo que aunque se prueban relaciones, no es posible derivar mediante este tipo de estudio la existencia de la relación causa-efecto, debido a que los datos fueron tomados sólo una vez durante el tiempo del estudio. Ya que el diseño de investigación transversal no permite una evaluación de la causalidad de las relaciones propuestas en el modelo.

Otra limitación de la investigación realizada, es la escasez de información con relación a las variables que se analizaron en este trabajo, se encontró poca información al aspecto en el contexto estudiado. Las variables se encontraron en estudios de manera independiente, por lo que se complicó encontrar información relevante para el análisis.

Cabe mencionar que por un lado, las distancias entre los municipios donde se realizó la investigación fue una de las limitaciones más complicadas, por otro, fue encontrar y aplicar las

encuestas a los directivos de las organizaciones hortícolas, debido a que también en su mayoría son los productores dueños de invernaderos y están a cargo de los riegos, de la producción, cosecha, de trabajadores del campo entre otras funciones, además de las actividades directivas que se necesitan realizar día a día.

5.5 Investigación futura.

Las limitaciones conceptuales y metodológicas de la presente investigación deben ser consideradas cuando se pretenda realizar una investigación futura. Además se pretende profundizar en el estudio de otras variables que pudieran tener efecto en el desarrollo del directivo para mejorar su desempeño en las organizaciones.

En resumen, en este capítulo se discutieron los resultados obtenidos en la investigación realizada, mismos que se detallan ampliamente en el capítulo 4, se incluye la aportación al conocimiento desde una perspectiva académica al apoyar el modelo con las hipótesis que se proponen y que probaron empíricamente.

Además los resultados apoyan en una aportación práctica como recomendación para ser utilizada por los directivos, se comentan también las limitaciones encontradas durante el desarrollo de procesos y la investigación futura de este estudio.

REFERENCIAS

- Abrahamson, M. (1993). Introduction to scientific methods. In: M. Abrahamson (Ed.), *Social research methods* (pp.3-27). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Abreu, J.L. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia (Constructs, Variables, Dimenssionss, Indicators & Consistency). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 123-130.
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (2001). Do some outside directors play a political role?. *The Journal of Law and Economics*, 44(1), 179-198.
- Agolla, J. & Van Lill, J. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A process model. *J Soc Science*, 165-176.
- Águila, A. & Padilla, A. (2010). Factores derminantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), 129-155.
- Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203-225.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127. doi:10.1080/08870446.2011.613995
- Almanza, M. (2008). Las organizaciones del sector social del Valle del Yaqui Retrocesos de política agraria. *Revista internacional de fronteras, territorios y regiones*. Vol. 20, núm. 40, 135-167.
- Álvarez de Zayas, C. (1999). La escuela en la vida. La Habana: Pueblo y Educación.
- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos. País: México. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2009). Diccionario de competencias (Vol. 1). (1º ed.). País: México. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). Conciliar vida profesional y personal: dos miradas: organizacional e individual. Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Recuperado el 22 de mayo de 2014. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 8(4), 38-51.
- Arcega, Cárdenas, Aparicio, Macias & Lino (2014). *Análisis de las técnicas de motivación empleadas en las empacadoras de limón de la ciudad de Tecomán, Colima*. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Volume 9. Number 1, 1784-1793.
- Baldwin, T., Danielson, C. & Wiggenhorn, W. (1997). The Evolution of Learning Strategies in Organization: From Employee Development to Business Redefinition. *Academy of Management Executive*, 11 (4). 47-57.
- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K. & Loza, T. (2013). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano.
- Bateman, A. (1999). Digital communications: design for the real world. Addison-Wesley.
- Bedodo, E. y Giglio, G. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica (Memoria de pregrado, p.15). Universidad de Chile. Chile. Disponible http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf

- Beltrán, N. O., & Urrea, D. M. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea. Disponible <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4>
- Berton, G. (2009). Apreciaciones conceptuales del término desarrollo. Huellas, (13).
- Boyatzis, R. E. (1982). The competence manager. A model. Nueva York: Wiley.
- Bustamante-Ubilla, M. A., del Río-Rivero, M. C., Lobos-Andrade, G. E., & Villarreal-Navarrete, P. I. (2009). Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile. Salud pública de México, 51(5), 417-426.
- de Bobadilla, G. W. F., & Barberá, J. P. B. P. (2014). Siglo xxi: nuevos directivos, nuevas aptitudes. Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA, (3), 72-76.
- Cai, H. (2014). Management development: A principles framework and critical skills approach. *Human Systems Management*, 33(4), 207-212.
- Camiro, A., Cruz A. & Pérez G. (1996). "Problemática agrícola de las áreas irrigadas de los valles Yaqui y Mayo: perspectivas de desarrollo regional", en Memorias del Seminario del OESTAAM, México, pp. 65-8.
- Cárdenas, T. & Pérez, M. (2012). La formación de competencias y la dirección en Educación Superior, una necesidad ineludible. La Habana, Cuba.
- Cardona, P. (1999). Evolución y desarrollo de las Competencias Directivas. Harvard Deusto Business Review, 89.
- Cardona, P. (2000). En busca de las competencias directivas. IEEM: Revista de Antiguos Alumnos, ISSN 1510-4214, Año 3, N°. 2, págs. 84-89.
- Carratalá, E. (2004). Análisis de la teoría de las metas de logro y de la autodeterminación en los planes de especialización deportiva de la Generalitat Valenciana.
- Conger, J. (1992). Learning to lead: The art of transforming managers into leaders. Jossey-Bass Inc Pub.
- Charria Ortiz, V., & Sarsosa Prowesk, K., & Uribe Rodríguez, A., & López Lesmes, C., & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe, (28), 133-165.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill, Quinta edición.
- Chiavenato, I., & Sacristán, P. M. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración (No. 658 Ch5y 2004.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Chinchilla, N., & Lombardía, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. Diputación de Barcelona.
- Creswell, J.W. (2003). Research Design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 3ra Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corral, Y., Corral, I., & Franco, A. (2015). Procedimientos de muestreo. Revista Ciencias de la Educación, 26(46), 151-167.
- Daft, R. L., & Daft, R. L. (2000). Teoría y diseño organizacional (No. 658 D3y.). International Thomson.
- Davenport, T. H. (1996). Innovación de procesos Reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información. Díaz de Santos.
- Delors, J. (1996). Informe Unesco. La educación encierra un tesoro, 41-62.

- de Haro García, J. M. (2011). Desarrollo directivo, directivos en desarrollo. Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos, (346), 191-222.
- de Bobadilla, G. , & Barberá, J. (2014). Siglo XXI: nuevos directivos, nuevas aptitudes. Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA, (3), 72-76.
- De la Fuente, S. (2011). Regresión Múltiple. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España. Recuperado de http://www.estadistica.net/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/REGRE_MULTIPLE/regresion-multiple.pdf
- de la Rosa, F., & Villanueva, A.(2011) Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- de Luis Carnicer, P., Martínez Sánchez, A., Pérez, M., & Vela Jiménez, M. (2007). La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13 (2), 33-53.
- del Sol Tamayo, A. (2013). Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia (Doctoral dissertation).
- Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2011). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas. Pág. 211.
- Dugan, A.; Krone, S.; LeCouvie, K.; Pendergast, J.; Kenyon-Rouvinez, D. & Schuman, A. (2008). A woman's place. The crucial roles of women in family business. Chicago: The Family Business Consulting Group Inc.
- Echevarría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. Arbor, 184(732), 609-618.
- Edinburgh Group (2012). Growing the global economy through SMEs. Disponible en http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf
- Ely, Robin J. y Thomas, David A. (2001). Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, Administrative Science Quarterly, vol. 46, nº 2, pp. 229-273.
- Erquiaga, E. (2007). Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (838), 157-168.
- Escobar, F. R., & Vargas, F. J. A. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. Journal of agriculture and animal Sciences, 4(2).
- Espedal, B. (2005). Management Development: Using internal or external resources in developing core competence. *Human Resource Development Review*, 4(2), 136-158.
- Falivene, G. (2003). Cooperación Académica en el Programa de Formación de Directivos del Instituto Nacional de Administración Pública. Panamá.VI Congreso Internacional del CLAD.
- Falivene, G., & Silva, G. (2004). Desarrollo de competencias directivas en la administración pública nacional argentina: avances de una investigación basada en historias de aprendizaje. In Trabajo presentado Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (Vol. 2).
- Fernández, M. D., & Sánchez, P. T. (2002). Estrategias de intervención en educación para la salud desde la educación física (Vol. 27). Inde.

- Fernández, J., López, J., Rodríguez, A., & Sandulli, F. (2007). El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 65-84. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70010-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70010-4)
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura FIRA. (2018). Estudios Económicos-TLCAN agropecuario: expectativas y tendencias recientes. <https://www.gob.mx/fira/documentos/estudios-economicos-tlcan-agropecuario-expectativas-y-tendencias-recientes>
- Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Argentina: INTA.
- Freeman, C. (1974). La teoría económica de la innovación industrial. Editorial Alianza Universidad.
- Gallardo, E., Sellarés, M. & Ivern, X. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Gálvez, E. & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales*, 28(122), 11-28.
- García, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *Occasional Paper*, 1(4).
- García, F. (2008). Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas (Doctoral dissertation).
- García, M. (2012). La formación de competencias generales de dirección desde la universidad. *Revista pedagogía Universitaria*. Volumen XVI. No. 2.
- García, I. & Moreno, M. (2009). Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla la Mancha. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 98, 70-96
- Gill, D. (1986). *Psychological dynamics of sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- González, J., García, L., Lucero, C. & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generaciones de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y gestión*, No. 36. DOI <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5567>
- Grisales, M. (2011). El Reconocimiento de la Diversidad como Valor y Derecho. Maestría en Educación desde la Diversidad. Universidad de Manizales.
- Guerrero, I., y Clavero, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*, (2795).
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12ª Edición. México: Cengage Learning Editores.
- Henry, Ongori y Evans, Agolla (2007), "Critical Review of Literature on Workforce Diversity", *African Journal of Business Management*, vol. 1, no.4, pp. 72-76.
- Hernández, T., González, M., Mendoza, F., Soberanes, L. & De la Fuente, A. (2011). Formación de Capital Humano Empresa-Universidad. http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4850/formacion_capital_humano.pdf
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.
- Hidrografía Agroalimentaria (2015). Servicio de información agroalimentaria y pesquera Sonora.
- Ilie, C. (2009). Impacto de los programas de desarrollo directivo en la estrategia empresarial.

- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. (2010). Análisis estratégico para el desarrollo de la mipyme en México. México: IMEF.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007. Síntesis metodológica. México. INEGI. Pp. 1-71.
- Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal. (2017). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Sonora*. Disponible en : <http://inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM26sonora/municipios/26042a.html>
- Jang, M. (2017). Determinants of innovation in SMEs: An empirical analysis of South Korea (Tesis de Maestría, Universidad de Radboud). Recuperada de <http://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/4918>
- Kim, Y. & Gao, F. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firm in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 2: 2095-2019. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.509619>.
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Of Psychology*, 56(1), 485-516. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Locke, E. (1976). De nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand-Mc Nally College, p. 1297-1349. Chicago. EE.UU.
- Locke, A. y Latham, G. (1990). *Atheory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- López Vergara, M., & Gómez-Betancourt, G., & Betancourt Ramírez, J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 253-274.
- Mabey, C. & Ramírez, M. (2004). *Developing managers: A European perspective*. London: Chartered Management Institute.
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (36), 204-236. doi:10.14482/pege.36.5571
- Mayo, A., & Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden (The power of learning)*. Barcelona: Gestión.
- Medina, M., Borrego, A & Flores, M.(2012). Cambio organizacional para el desarrollo exportador en PYMES hortícolas del estado de Sinaloa. X Congreso Internacional de Análisis Organizacional Aprendizaje e innovación: las organizaciones frente a una nueva concepción del conocimiento, del tiempo y espacio.
- Mendoza, J. & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 17.
- Molina, F. & Munuera, J. (2009). New product Performance Indicators: Time and Importance attributed by Managers, *Technovation*, Vol. 29, p. 714-724.
- Monfort, P. (2012). Un acercamiento teórico sobre la motivación para dirigir. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 32(1), 51-60.
- Montoya, R. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral optimo frente a los cambios del entorno (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada)*.

- Morales, A. (2004). La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (48), 99-122.
- Morales, V. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? Recuperado de <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
- Muñoz, A. (2018). Relación entre Motivación Laboral y Bienestar Laboral en personal de la venta. Universidad Francisco de Vitoria. Disponible en <http://ddfv.ufv.es/xmlui/bitstream/handle/10641/1459/TRABAJO%20DE%20FIN%20DE%20GRADO%20C3%A1lvaro%20mu%C3%B1oz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. Disponible en https://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edici%C3%B3n_-_John_W._Newstrom
- Núñez-Cacho, P., & Grande, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español.
- OCDE (2006). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. EUROSTAT: Tragsa.
- OCDE (2013). Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México, OECD Publishing. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es> ISBN 978-92-64-20459-1
- Ortíz, J., Rendón, M. & Atehortúa, J. (2009). Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. Linhart, 48-54.
- Oviedo, H, & Campo-Arias, A (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, Revista Colombiana de Psiquiatría, Vol. XXXIV.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Revista Escuela de Administración de Negocios, (76), 22-43.
- Patrón Cortés, R., & Barroso Tanoira, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. Estudios y Perspectivas en Turismo, 24 (1), 96-114.
- Payret, E., (1995). Motivación para dirigir. Experiencias y proyecciones. Revista transporte, desarrollo y medio ambiente. La Habana.
- Peñuelas, M., Valdez, M., & Sánchez, M. Gestión del desarrollo de la empresa hortícola sinaloense.
- Pereda, M., Berrocal, F. & López, M. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y organización (28).
- Porter, M. (2008). On Competition. Estados Unidos. Harvard Business Press. Disponible en <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>
- Posada Álvarez, R. (2008), Formación Superior Basada en Competencias, Interdisciplinariedad y Trabajo Autónomo del Estudiante. Facultad de Educació.
- Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24(109), 87-103.
- ProMéxico (2014). PyMEs, un eslabón fundamental para el crecimiento en México. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

- Quattraro, F. (2011). Diffusion of Regional Innovation Capabilities: Evidence from Italian Patent Data, *Regional Studies*, Vol. 43, No.10, pp.1333-1348, December.
- Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Leveraging intellect. *The Academy of Management Executive*, 10(3), 7-27.
- Ramírez, R., Abreu, Q. & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3 (1), p.143-185. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://dle.rae.es/>
- Roberts, G. (1992). Motivation in sport an exercise: Conceptual constraints and conceptual convergence. En G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 3-30). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson Educación
- Rodríguez, M. (2001). Estadística informática: Casos y ejemplos con el SPSS. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Rodríguez, N. (1999). La innovación: Clave del éxito empresarial. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565208.pdf>
- Rositas, J., Alarcón, G. J., & Badil, M. H. (2006). El desarrollo y evaluación de la declaración del problema. *InnOvaciones de Negocios*, 3(2), 331-345.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 235-268.
- Rojas, L. (2005). Curso de formación gerencial. Editorial la casa tomada.
- Ruiz, J., Silva N., & Vanga M. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 417-441. Recuperado en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006&lng=es&tlng=es.
- Sallán, J. (1998). Estrategias organizativas en la atención a la diversidad. *Educación*, (22), 239-267.
- Sánchez, A. & Ruiz, M. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 147-170.
- Sandoval, M., Acosta, M. & Morejón, V. (2014). Competencias directivas para pyme: una evaluación diagnóstica en el sector servicios en Saltillo Coahuila/Management competitions for smes: Diagnostic evaluation in the service sector in Saltillo Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(7), 21.
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13 (1)
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). (2010). Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON). México. SAGARPA.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2017). Delegación Sonora. Publicado el 05 de diciembre de 2017. Recuperado de <https://www.gob.mx/sagarpa/sonora/articulos/crecen-exportaciones-agroalimentarias-de-mexico-al-mundo-12-por-ciento-al-ano-sagarpa-147183?idiom=es>

- Segovia, A. (2014). El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Sistema de Información Agropecuaria y Pesquera. (2018). Recuperado https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300050/Bolet_n_volumen_mensual_exportado_de_productos_agroalimentarios_enero_2018.pdf
- Smart PLS 3 versión 2015. Ringle, C.M. Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3". Boemingstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Spenser, L. & Spenser, S. (1993). Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. Diputación Barcelona, Papers de Formació Municipal.
- Terán, B., & Ricardo, J. (2009). ¿Del estilo gerencial al estilo emprendedor?: trayectoria y desarrollo de la Agencia Municipal de Desarrollo Económico: CONQUITO (Master's thesis, Quito: FLACSO sede Ecuador).
- Thomas, R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. Harvard Business Review. Vol. 68, nº 2, pp. 107-117.
- Toro, F. (2002). Desempeño y productividad. Medellín: Cincel.
- Vargas, J. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Revista Iberoamericana de Educación. "De los lectores". OEI. [http:// www.oei.es](http://www.oei.es)
- Vargas-Hernández, J., Campos, P. & Serna, J. (2015). Diseño de una propuesta de mejora de la cultura organizacional en función de las habilidades directivas, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas. Universitas: Gestão e TI, 5(1).
- Villa Sánchez, A., & Poblete Ruiz, M. (2011). Practicum y evaluación de competencias.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. Academy of management review, 14(4), 490-495.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2004). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación.
- Wilson, P. & Thompson, G. (1998). Integración Temporal: Ventajas competitivas de la estructura de los agronegocios. Economía Agrícola y Recursos Naturales Universidad de Arizona.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.....	98
Anexo 2. Relación de horticultores.....	102
Anexo 3. Validez de contenido.....	104

Anexo 1. Encuesta.



ENCUESTA PARA DIRECTIVOS O GERENTES DE ORGANIZACIONES HORTÍCOLAS

El siguiente cuestionario tiene como propósito conocer aspectos relacionados con el desarrollo de directivos. Dicha información servirá de apoyo para la realización de una tesis doctoral de tipo académica y de investigación, que ayudará a conocer el impacto en la productividad del gerente en las empresas. Esta encuesta es confidencial y anónima. El tiempo estimado es de 15 minutos.

De antemano se agradece su valiosa participación y en reciprocidad, se proporcionarán las conclusiones de este estudio.

Identificación personal:

1. Antigüedad en la empresa: _____

2. Puesto que ocupa en la empresa _____

3. Género: 1 Hombre ☐
 2 Mujer ☐

4. Escolaridad 1.- Básica ☐
Indique 2.- Media superior ☐
sólo la 3.- Técnica ☐
más alta 4.- Superior ☐
 5.- Posgrado ☐

5. Edad: 1.- De 20 a 30 años ☐
 2.- De 31 a 35 años ☐
 3.- De 36 a 45 años ☐
 4.- De 46 a 55 años ☐
 5.- De 56 años a más ☐

Datos de la empresa

6. Antigüedad de la empresa: _____

7. Número de empleados: _____

Le agradecería leer cuidadosamente cada una de las afirmaciones propuestas y con base en la escala siguiente marque una "X" el número que describa mejor su opinión. Los rangos de respuesta van del 1 al 5, siendo el rango **1 En total desacuerdo** y el rango **5 Totalmente de acuerdo**.

- 1: En total desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo.

X1 Motivación por metas

	1	2	3	4	5
1 Decido conscientemente las metas que se aplicarán en la empresa, las cuales logran un mejor rendimiento de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Si se logra alcanzar una meta establecida, será relevante para la eficiencia en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Si las metas son específicas y difíciles, generan un nivel de producción más alto que las metas generales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Si el equipo de trabajo participa en el proceso de establecimiento de metas, se produce un mayor grado de esfuerzo en alcanzarla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Si realizo una retroalimentación autogenerada para vigilar los progresos del cumplimiento de las metas, se obtiene un mayor compromiso para lograrlas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Si se cumplen con los objetivos de la empresa se da un reconocimiento a las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 La motivación en base a metas que se lleva a cabo en el equipo de trabajo, contribuye al desarrollo directivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

X2 Competencias directivas

	1	2	3	4	5
8 Se realiza una planeación estratégica para el logro de metas de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Se utiliza nueva tecnología para el logro de objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Se forman equipos de trabajo que ayudan al logro de metas de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Se tienen conocimientos y habilidades para desempeñar funciones de otras áreas de trabajo de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Se realizan análisis estadísticos para conocer el desempeño laboral de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Se evalúa de manera continua el desempeño del personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Las competencias administrativas que se han complementado contribuyen al desarrollo directivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

X3 Innovación de procesos

	1	2	3	4	5
15 Si se ha dado gran importancia a la innovación en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

productos y procesos.

☐ ☐ ☐

16 Si se ha ofrecido en los últimos 3 años nuevos servicios o mejorado significativamente los ya existentes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17 Si se ha introducido nuevas técnicas en los procesos que facilitan el trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18 Si se han realizado innovaciones que han facilitado la comercialización de los productos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19 Si se han realizado innovaciones que han facilitado la producción.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20 La innovación en procesos que se ha implementado en la empresa contribuye al desarrollo directivo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

X4 Diversidad

1 2 3 4 5

21 El equipo de trabajo directivo está conformado igualmente por personal de ambos sexos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

22 En el equipo de trabajo colaboran personas de culturas diferentes

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

23 Se toman en cuenta las diferentes ideas, creencias o formas de pensar del personal para la toma de decisiones.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

24 Existen políticas de contratación en la organización para personas con capacidades diferentes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

25 Hay convivencia sin problemas entre personal con diferentes creencias religiosas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

26 Hay un proceso de inclusión de personas en el trabajo que permite el desarrollo directivo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

X5 Desarrollo Directivo

1 2 3 4 5

27 Considero que las competencias directivas con las que cuento, influyen en el logro de los objetivos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28 Se actualizan permanentemente los conocimientos sobre las capacidades directivas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

29 Se asiste a foros, seminarios, talleres que se relacionan con nuevas técnicas para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

30 Se desarrollan continuamente las competencias del personal a mi cargo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

31 Se toma en cuenta las ideas y opiniones para la

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

actualización de procedimientos y competencias.

☐☐☐☐☐

32 Se desarrollan continuamente nuevos procesos que permitan cambios en los productos.


Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2. Relación de directivos /horticultores encuestados.

NO.	NOMBRE
1	AGRICOLA CASTELO
2	AGRICOLA DEL NAINARI
3	AGRICOLA DUKE
4	AGRICOLA FUERTE YAQUI
5	AGRICOLA GUTIERREZ
6	AGRICOLA SAHUARIBO
7	AGRICOLA TORUGOS
8	AGRIEXPORT
9	AGRIFRESNO
10	AGRIRECORD
11	AGROGABO
12	AGROINDUSTRIAS EL MORO
13	AGROKUMARA
14	ALBORP EXPORT
15	ANTONIO GANDARA
16	APCARO
17	ARREOLA MARTIN
18	BALTASAR PERAL
19	BENJAMIN ESQUER
20	BIOESPACIO ETCHIHUAQUILA
21	BONAFRUT
22	CAMPO SAN FRANCISCO
23	CARLOS ESQUER
24	COCORIT HORTICOLA
25	COMERCIALIZADORA KWINO
26	DANTE GARCIA GUINEA
27	ELIZONDO JUAN
28	EL CHICURAL
29	EL JUMETE
30	GIRASOLES DE JUAREZ
31	GONZMONTHER
32	GRANOS Y HORT QUIÑONEZ
33	GRANOSA
34	GREEN POINT
35	GRUPO ENRITOLAN
36	LA CEIBA CUCHILLA
37	MR. DUKE
38	MORALES GARCIA JOSE MANUEL

39	NORIEGA JESUS
40	ROSAS SERGIO
41	SOAPACKING
42	TORRES HECTOR

Anexo 3. Validez de contenido.

 <div>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN</div> <div>FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN</div>		A continuación le damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario	
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE POSGRADO Factores que inciden en el desarrollo de directivos de Organizaciones Hortícolas de Valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora.		a) Favor de leer detenidamente	
		b) Favor de contestar anotando en la casilla Relevancia de cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo a las respuestas siguientes: 1. Irrelevante, 2. Poco relevante, 3. Relevante y 4. Muy relevante; trantando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables. Solo se deberá asignar una respuesta.	
		c) El cuestionario se compone de 32 ítems y le tomará alrededor de 10 minutos.	
		d) Agradeceremos consteste todo sin excepción.	
Ítems			
No.	Motivación por Metas	Relevancia	Definición de la Variable
1	Decido conscientemente las metas que se aplicarán en la empresa, las cuales logran un mejor rendimiento de los empleados.		Se define como la intención de trabajar para lograr metas específicas y difíciles de alcanzar que actúa como un estímulo interno, mediante la participación y retroalimentación autogenerada de las personas. (Bateman, 1999)
2	Si se logra alcanzar una meta establecida, será relevante para la eficiencia en el trabajo.		
3	Si las metas son específicas y difíciles, generan un nivel de producción más alto que las metas generales		
4	Si el equipo de trabajo participa en el proceso de establecimiento de metas, se produce un mayor grado de esfuerzo en alcanzarla.		
5	Si realizo una retroalimentación autogenerada para vigilar los progresos del cumplimiento de las metas, se obtiene un mayor compromiso para lograrlas.		
6	Si se cumplen con los objetivos de la empresa se da un reconocimiento a las personas		
7	La motivación en base a metas que se lleva a cabo en el equipo de trabajo, contribuye al desarrollo directivo.		
No.	Competencias directivas	Relevancia	Definición de la Variable
8	Se realiza una planeación estratégica para el logro de metas de la empresa.		Son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel, llevando a cabo formas innovadoras de conocimiento e información interna, que hacen posible la eficiencia organizacional. (De la Rosa & Villanueva, 2011)
9	Se utiliza nueva tecnología para el logro de objetivos de la empresa.		
10	Se forman equipos de trabajo que ayudan al logro de metas de la empresa.		
11	Se tienen conocimientos y habilidades para desempeñar funciones de otras áreas de trabajo de la empresa.		
12	Se realizan análisis estadísticos para conocer el desempeño laboral de los empleados		
13	Se evalúa de manera continua el desempeño del personal.		
14	Las competencias administrativas que se han complementado contribuyen al desarrollo directivo.		

Continuación Anexo 3.

No.	Innovación de procesos	Relevancia	Definición de la Variable
15	Si se ha dado gran importancia a la innovación en productos y procesos.		es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Esto implica cambios importantes en las técnicas, materiales y/o los programas informáticos (Jang, 2017).
16	Si se ha ofrecido en los últimos 3 años nuevos servicios o mejorado significativamente los ya existentes.		
17	Si se ha introducido nuevas técnicas en los procesos que facilitan el trabajo.		
18	Si se han realizado innovaciones que han facilitado la comercialización de los productos.		
19	Si se han realizado innovaciones que han facilitado la producción.		
20	La innovación en procesos que se ha implementado en la empresa contribuye al desarrollo directivo.		
No.	Diversidad	Relevancia	Definición de la Variable
21	El equipo de trabajo directivo está conformado igualmente por personal de ambos sexos.		Es el reconocimiento de lo heterogéneo, la diferencia, la variedad, la desemejanza la individualidad, la multiculturalidad y la interculturalidad (Grisales, 2011).
22	En el equipo de trabajo colaboran personas de culturas diferentes		
23	Se toman en cuenta las diferentes ideas, creencias o formas de pensar del personal para la toma de decisiones.		
24	Existen políticas de contratación en la organización para personas con capacidades diferentes.		
25	Hay convivencia sin problemas entre personal con diferentes creencias religiosas.		
26	Hay un proceso de inclusión de personas en el trabajo que permite el desarrollo directivo.		
No.	Desarrollo directivo	Relevancia	Definición de la Variable
27	Considero que las competencias directivas con las que cuento, influyen en el logro de los objetivos.		Es el proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos, incrementar competencias y desarrollar el capital humano, además de contar con una visión de los cambios constantes en el desempeño empresarial (Cardona, 1999; Espedal, 2015).
28	Se actualizan permanentemente los conocimientos sobre las capacidades directivas.		
29	Se asiste a foros, seminarios, talleres que se relacionan con nuevas técnicas para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa.		
30	Se desarrollan continuamente las competencias del personal a mi cargo.		
31	Se toma en cuenta las ideas y opiniones para la actualización de procedimientos y competencias.		
32	Se desarrollan continuamente nuevos procesos que permitan cambios en los productos.		